

REPORT DI SOSTENIBILITÀ
DI SETTORE DELLA
DISTRIBUZIONE MODERNA

2025

Con il supporto di

ALTIS advisory
Spin-off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

REPORT DI SOSTENIBILITÀ
DI SETTORE DELLA
DISTRIBUZIONE MODERNA

2025

Lettera del **Presidente**

CARLO ALBERTO BUTTARELLI
Presidente Federdistribuzione

Care lettrici, Cari lettori, sono lieto di presentarvi il nuovo Report di Sostenibilità di Settore della Distribuzione Moderna, realizzato da Federdistribuzione in collaborazione con le sue imprese associate.

Con questa sesta edizione prosegue il racconto dell’impatto positivo che il settore genera sullo sviluppo ambientale, sociale ed economico del Paese. Un’idea nata all’interno della Federazione nel 2012 con la realizzazione del primo Bilancio di Sostenibilità di Settore della Distribuzione Moderna, che nel corso degli anni ha rendicontato l’impegno quotidiano e concreto delle nostre imprese associate sulle tematiche di sostenibilità, illustrando gli esempi virtuosi e i risultati raggiunti.

Seppur in continuità con le precedenti edizioni, il nuovo Report di Sostenibilità di Settore della Distribuzione Moderna presenta un’analisi rinnovata, che segue l’evoluzione normativa europea, in particolare l’introduzione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

“
Il nuovo Report di Sostenibilità di Settore conferma come il retail moderno abbia intrapreso già da tempo un percorso concreto e misurabile verso la sostenibilità

L’indagine si pone un duplice obiettivo: misurare il grado di preparazione delle imprese rispetto ai requisiti previsti dalla direttiva dell’Unione Europea, denominata Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), e restituire un quadro qualitativo e comparativo dell’attenzione concreta delle aziende sui temi ESG.

Il Report fornisce una fotografia aggiornata dell’impegno del retail moderno nei confronti della sostenibilità. Le imprese traducono questa attenzione in azioni concrete e quotidiane, promuovendo pratiche sostenibili sul piano sociale, ambientale ed economico, con ricadute positive per le comunità locali e il Paese. Consapevoli del proprio posizionamento strategico nella filiera, le aziende “dialogano” ogni giorno con milioni di cittadini: un legame diretto che consente di intercettare i bisogni emergenti e, al tempo stesso, di rilevare la crescente sensibilità verso i temi della sostenibilità. È fondamentale, pertanto, che l’impegno del settore sia accompagnato da un quadro normativo adeguato, in grado di sostenerne la continuità e l’efficacia in un contesto segnato da sfide complesse.

L’analisi è arricchita inoltre dai contributi di Ipsos Italia e di Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano ed estende lo sguardo, da una parte, sull’importanza dell’integrazione della sostenibilità nelle linee strategiche delle imprese per costruire un rapporto autentico di fiducia nei confronti dei consumatori, dall’altra, sulle numerose opportunità offerte dalle nuove tecnologie per implementare pratiche sempre più sostenibili.

Per concludere, il nuovo Report di Sostenibilità di Settore conferma come il retail moderno abbia intrapreso già da tempo un percorso concreto e misurabile verso la sostenibilità, integrato sempre di più all’interno delle strategie delle imprese che, in questi anni complessi, hanno dimostrato un’ampia capacità di resilienza.

Augurandovi una buona lettura, desidero ringraziare le nostre imprese per aver contribuito alla realizzazione di questo Report.

Executive Summary	8
CAPITOLO 1	
Federdistribuzione e il retail moderno: l'impegno per la sostenibilità	20
CAPITOLO 2	
ESRS 2 / G1 - Governance della sostenibilità	24
CAPITOLO 3	
ESRS E1 - Cambiamento climatico e gestione energetica	32
CAPITOLO 4	
ESRS E5 - Uso delle risorse ed economia circolare	40
CAPITOLO 5	
ESRS S1 - Lavoro e gestione collaboratori	48
CAPITOLO 6	
ESRS S2/ G1 - Sostenibilità della filiera	56
CAPITOLO 7	
ESRS S4/ S3 - Comunità e consumo responsabile	64
Nota Metodologica	74
Le sfide attuali del retail moderno. I contributi indipendenti di:	
Ipsos Italia	78
Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano	81

EXECUTIVE SUMMARY

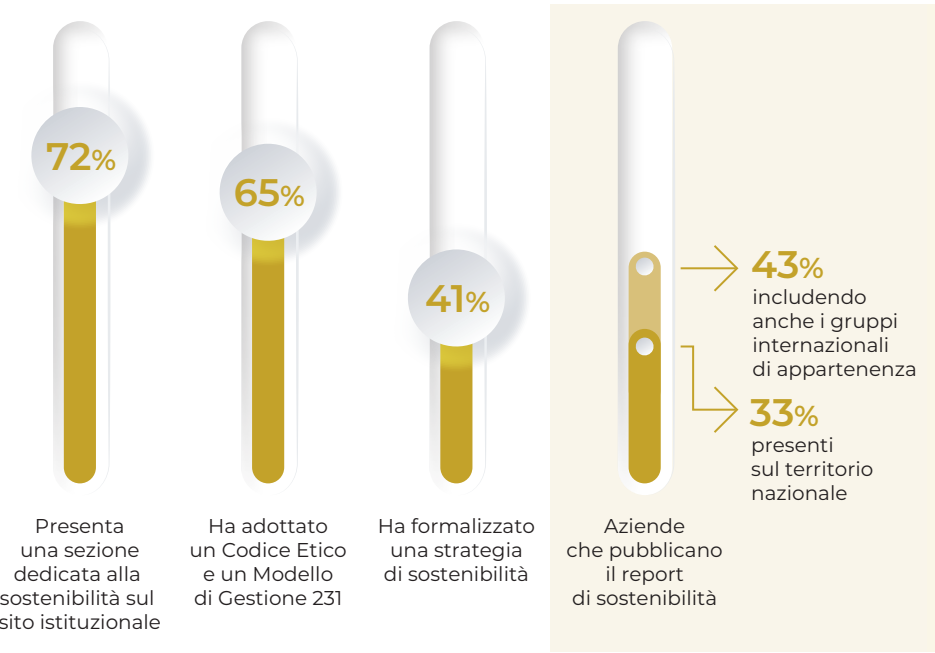
Una fase di transizione normativa e strategica

La transizione verso modelli economici più sostenibili sta trasformando profondamente il settore della Distribuzione Moderna. Le imprese del comparto, a diretto contatto con milioni di consumatori e con una filiera ampia e articolata, sono chiamate a giocare un ruolo attivo nella promozione di pratiche responsabili, capaci di generare valore economico, ambientale e sociale.

Consapevoli del proprio contributo, **molte aziende del retail moderno hanno già avviato negli anni scorsi percorsi strutturati in ambito ESG**. L'analisi desk condotta su tutte le imprese associate a Federdistribuzione restituisce i dati riportati nel grafico a fianco.

GRAFICO 1.1

Percorsi aziendali verso la sostenibilità



Negli ultimi anni, le imprese sono dunque passate da un approccio prevalentemente operativo e valoriale a una crescente formalizzazione di strategie e strumenti di comunicazione: **in soli due anni, la quota**



di aziende attive nel comunicare il proprio impegno per la sostenibilità attraverso diversi canali è aumentata di quasi il 10%. Tuttavia, l'attuale fase storica vede le imprese europee confrontarsi con un quadro normativo in rapida evoluzione, che pone nuove sfide ma anche opportunità in tema di sostenibilità.

In riferimento alla transizione ecologica e allo sviluppo sostenibile, incarnato dallo spirito del Green Deal, l'Unione Europea ha introdotto un complesso sistema di regole e obiettivi volti a migliorare concretamente la trasparenza ambientale, sociale e di governance (ESG) delle imprese. A livello nazionale, le imprese devono oggi fare riferimento al **Decreto Legislativo n. 125 del 14 giugno**

Le normative comunitarie che più coinvolgono il settore della Distribuzione Moderna riguardano principalmente:



La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che introduce obblighi di rendicontazione di sostenibilità per un numero sempre più ampio di aziende, comprese le grandi imprese non quotate



La Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), che mira a rendere le imprese responsabili anche degli impatti ambientali e sociali generati lungo l'intera catena del valore



Regolamenti settoriali specifici, come il **Regolamento UE sulla Deforestazione (EUDR)**, il **Regolamento sugli Imballaggi e Rifiuti da Imballaggio (PPWR)** e il **Regolamento Ecodesign (ESPR)** che impongono requisiti più stringenti in termini di tracciabilità, circolarità e gestione degli impatti ambientali

2024, che ha recepito la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in Italia. Sulla base delle soglie previste dal decreto - attualmente oggetto di revisione da parte delle istituzioni europee, nell'ambito del cosiddetto "Pacchetto Omnibus" -, **la quasi totalità delle aziende associate a Federdistribuzione risulta soggetta all'obbligo di rendicontazione.**

GLI ESRS

Gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) forniscono alle aziende un quadro di riferimento per la rendicontazione dei temi ambientali, sociali e di governance (ESG). **I 12 standard sono stati redatti dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e devono essere utilizzati da tutte le società soggette alla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).** Gli standard specificano le informazioni che un'organizzazione deve divulgare in merito ai propri impatti materiali, ai rischi e alle opportunità che riguardano i temi della sostenibilità. Gli ESRS sono stati adottati come atto delegato dalla Commissione europea nel luglio 2023.

Perché un bilancio strutturato sugli ESRS

Un nuovo approccio alla rendicontazione di sostenibilità nel Bilancio di Settore

È in questo contesto che si inserisce la sesta edizione del Report di Sostenibilità di Settore di Federdistribuzione che, rispetto alla precedente edizione basata sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), presenta un **nuovo impianto ispirato agli ESRS (European Sustainability Reporting Standards).**

L'obiettivo del Report è duplice: da un lato, **valutare il livello di preparazione delle imprese del settore rispetto agli standard della CSRD;** dall'altro, offrire **una fotografia qualitativa e comparativa dell'impegno concreto in materia ESG.**

Gli ESRS selezionati per l'analisi e la redazione di questo Report sono stati individuati in base alla loro per-

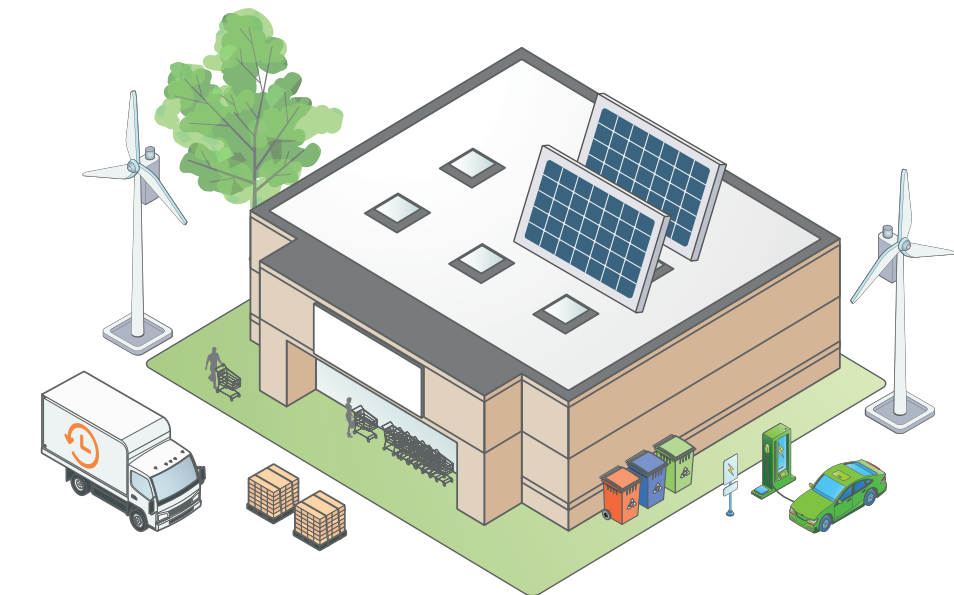
tinenza con le attività e le sfide del settore della Distribuzione Moderna. Di seguito, è presentata una tabella esplicativa, in cui viene illustrata la correlazione esistente tra ciascun standard selezionato e i temi chiave che rivestono particolare importanza per il settore, offrendo una visione chiara e strutturata dell'interconnessione tra gli elementi normativi e le sfide specifiche del retail.

Gli standard E2 (Inquinamento), E3 (Acqua e risorse marine) ed E4 (Biodiversità e ecosistemi) non sono stati inclusi nell'analisi di dettaglio in questa fase, in quanto gli impatti risulterebbero principalmente indiretti e localizzati a monte della catena del valore, soprattutto da parte dei fornitori.

Tali ambiti rimangono comunque oggetto di monitoraggio e saranno considerati in futuri approfondimenti, in linea con l'evoluzione delle politiche di sostenibilità e della catena di fornitura.

La sesta edizione del Report di Sostenibilità di Federdistribuzione presenta una **nuova struttura che considera gli ESRS - European Sustainability Reporting Standards**

STANDARD	AREA	RILEVANZA PER LA DISTRIBUZIONE MODERNA
E1 – Cambiamenti climatici	AMBIENTALE	Le aziende della Distribuzione Moderna generano impatti significativi in termini di consumi energetici, trasporti e refrigerazione, anche attraverso i prodotti commercializzati. Il settore è chiamato a contribuire alla transizione verso un'economia low-carbon.
E5 – Uso delle risorse ed economia circolare	AMBIENTALE	La gestione degli imballaggi, la riduzione dei rifiuti e il contrasto allo spreco alimentare sono aree di impatto diretto per il settore. Il settore può incidere sulla circolarità adottando soluzioni innovative lungo tutta la filiera.
S1 – Forza lavoro propria	SOCIALE	Con oltre 440.000 addetti impiegati, il settore ha un impatto sul benessere e sulle condizioni di lavoro di una parte rilevante della popolazione attiva. Le politiche per il welfare, la sicurezza, la valorizzazione delle persone e l'equità retributiva sono leve fondamentali per la competitività.
S2 – Lavoratori nella catena del valore	SOCIALE	Le filiere di approvvigionamento sono spesso globali e complesse, con segmenti esposti a rischi sociali rilevanti, in particolare a monte. Il settore è chiamato a presidiare i diritti dei lavoratori lungo tutta la catena di fornitura.
S3 – Comunità interessate	SOCIALE	La presenza capillare sul territorio rende le imprese del retail moderno attori chiave nello sviluppo locale. Le attività del settore generano impatti economici, occupazionali e sociali diretti nelle comunità in cui operano.
S4 – Consumatori e utilizzatori finali	SOCIALE	I consumatori rappresentano il principale interlocutore del settore. Le aziende possono orientare le abitudini di consumo e generare impatti positivi garantendo qualità, sicurezza, accessibilità e trasparenza dell'offerta.
G1 – Condotta delle imprese	GOVERNANCE	La gestione etica del business e delle relazioni di fornitura è cruciale per prevenire rischi di non conformità, illeciti o violazioni dei diritti umani. Il settore ha un impatto indiretto significativo attraverso la propria catena del valore e le pratiche di acquisto.



Attraverso la **somministrazione di un questionario online alle aziende associate**, sono stati raccolti dati su politiche, iniziative e sistemi di monitoraggio legati a tematiche di sostenibilità riconducibili agli standard ESRS selezionati. Per ulteriori dettagli sul processo metodologico si rimanda alla **Nota Metodologica**.

I risultati dell'indagine hanno dato origine a un report articolato in sei capitoli tematici, ciascuno dei quali approfondisce uno o più standard ESRS, selezionati in base alla loro rilevanza per il settore:

- **Informazioni generali e condotta delle imprese (ESRS 2 / G1);**
- **Cambiamenti climatici (ESRS E1);**
- **Uso delle risorse ed economia circolare (ESRS E5);**
- **Forza lavoro propria (ESRS S1);**
- **Lavoratori nella catena di valore e condotta delle imprese (ESRS S2 / G1);**
- **Consumatori e comunità locali (ESRS S4 / S3).**

Lo **standard G1** copre informative relative a due ambiti distinti ma interconnessi: la gestione dei fornitori e la condotta etica d'impresa (con focus su tematiche come l'anticorruzione). Per garantire una lettura più coe-

rente, la parte legata alla governance aziendale e all'integrità è trattata nel Capitolo 2, insieme alle informative generali previste dallo standard ESRS 2.

Gli **standard S2 e G1** sono invece trattati congiuntamente nel Capitolo 6, dal momento che – nel contesto della Distribuzione Moderna – i lavoratori della catena del valore risultano, per la maggior parte dei casi, impiegati presso aziende fornitrici. Per questo motivo, la gestione responsabile dei fornitori e la tutela dei diritti lungo la supply chain vengono affrontate in modo integrato.

I principali risultati: un settore in movimento

Nell'indagine, sono stati posti alle imprese associate quesiti volti a indagare il **livello di preparazione rispetto alla CSRD**. Il **94% del campione ha dichiarato di essere già impegnato**, direttamente o come parte di un gruppo, **nell'allineamento ai requisiti previsti dalla direttiva**. Inoltre, quasi **l'80% delle imprese intende pubblicare un bilancio di sostenibilità volontario già nel 2025**. Anche sulla formalizzazione di strategie, l'impegno è diffuso: **il 59% delle aziende ha definito una strategia di sostenibilità con obiettivi quantitativi, il 29% con soli obiettivi qualitativi**, mentre il restante 12% non ha ancora una strategia formalizzata (**Grafico 1.2**). Tuttavia, tutte le aziende che non hanno ancora definito un piano strategico, hanno dichiarato di volerlo sviluppare entro il 2025. Per rappresentare sinteticamente il grado di preparazione delle aziende della Distribuzione Moderna rispet-

to ai requisiti previsti dagli standard ESRS, è stato costruito un **indicatore aggregato**. Per ciascuno degli standard analizzati, il punteggio rappresenta una **media pesata** dei risultati ottenuti in tre aree chiave: presenza di **politiche e strategie formalizzate**, attivazione di **iniziative concrete** e presenza di **sistemi di monitoraggio**, ove previsti dallo standard. Si è deciso di assegnare **maggiore peso alla prima dimensione**, riconoscendo il valore delle imprese che hanno **intrapreso un percorso consapevole, strutturato e orientato al lungo termine**, anche al di là degli obblighi minimi previsti dalla normativa. Questa scelta riflette la **logica strutturale sottesa alla CSRD e agli ESRS** che, pur non richiedendo obbligatoriamente l'adozione di strategie o politiche, spingono chiaramente verso una **rendicontazione non solo descrittiva ma strategica**, capace di innescare un percor-

so di miglioramento continuo. Gli standard, del resto, richiedono di motivare l'assenza di obiettivi e di indicare eventuali tempistiche per la loro definizione. In parallelo la CSRD si inserisce in un più ampio **quadro normativo europeo** — dal Green Deal agli obiettivi climatici 2050, dal Regolamento imballaggi alla Due Diligence — che non mira unicamente alla trasparenza, ma punta anche a **mobilitare le imprese verso obiettivi ambientali e sociali misurabili**. La formalizzazione di strategie diventa così il presupposto per rendere coerenti e sistemiche le azioni, garantire tracciabilità nel tempo e rispondere in modo efficace alle richieste degli stakeholder. Il grafico a radar di seguito fornisce una **panoramica immediata** dei risultati emersi, evidenziando i punti di forza e le aree su cui il settore è chiamato a rafforzare il proprio impegno (**Grafico 1.3**).

GRAFICO 1.2
Risultati dell'indagine rispetto alla CSRD



Ha dichiarato di essere già impegnato nell'allineamento ai requisiti previsti dalla direttiva



Intende pubblicare un bilancio di sostenibilità volontario già nel 2025



Ha definito una strategia di sostenibilità con obiettivi quantitativi

L'indicatore sintetico mostra un buon livello di preparazione delle aziende del settore rispetto agli standard ESRS, con una **copertura superiore al 60% per la maggior parte delle aree analizzate**.

L'unica eccezione significativa riguarda lo **standard S3** che, pur mostrando un'elevata attivazione sul piano operativo – **tutte le aziende dichiarano di portare avanti iniziative sul territorio, in particolare nei settori dell'educazione (65%), della salute, cultura e sport (59%) e dell'ambiente (47%)** – evidenzia un minore livello di formalizzazione e sistematizzazione. Infatti, solo una quota limitata del campione ha definito politiche dedicate alla gestione degli impatti sulle comunità, e appena il 29% ha introdotto strumenti di ascolto e dialogo strutturati. Ciò suggerisce l'opportunità di rafforzare l'approccio strategico a questo ambito, oggi presidiato soprattutto in chiave progettuale **(Grafico 1.4)**.

GRAFICO 1.3
Aree in cui il settore è concentrato a rafforzare il suo impegno

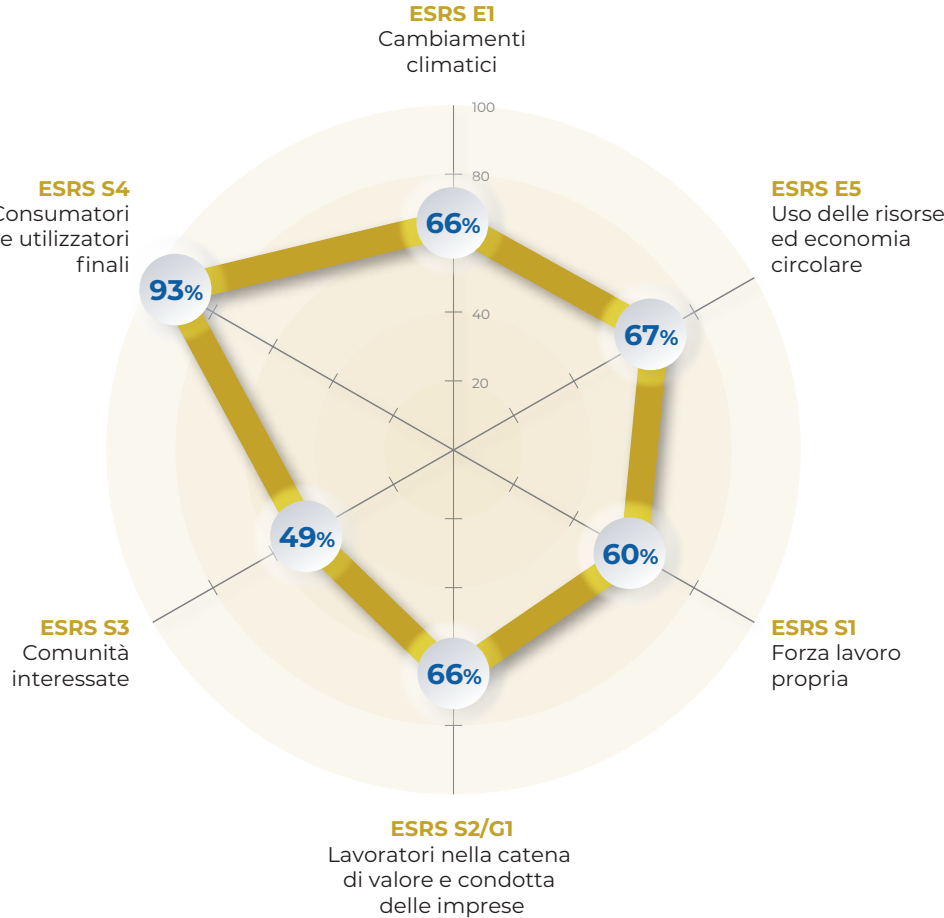
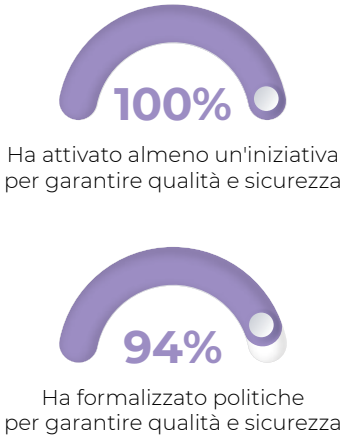


GRAFICO 1.4
S3: comunità interessate



GRAFICO 1.5
S4: consumatori e utilizzatori finali



Il **livello più alto di copertura si osserva nello standard S4**, un risultato coerente con la centralità del cliente nel modello di business della Distribuzione Moderna. **Il 94% delle aziende ha formalizzato politiche per garantire qualità e sicurezza** e tutte riportano almeno un'iniziativa attiva in quest'ambito. La **Marca del Distributore** si conferma uno strumento strategico per il presidio diretto della qualità dei prodotti e per

la trasparenza nella comunicazione al consumatore. Il 71% delle imprese dichiara, inoltre, di attuare politiche di prezzo a sostegno delle fasce economicamente più vulnerabili, indicando una crescente attenzione al tema dell'accessibilità, anche in un contesto economico particolarmente complesso **(Grafico 1.5)**.

Anche sul fronte climatico, **standard E1**, emergono segnali positivi. **Il 65% delle aziende ha attivato sistemi di monitoraggio secondo il GHG Protocol e il 47% dichiara di tracciare anche le emissioni Scope 3**, che rappresentano oltre il 90% dell'impronta carbonica del settore. **Il 53%, poi, ha già definito una strategia climatica con obiettivi sulle emissioni Scope 1 e 2**. Una sfida importante rimane quella della definizione di obiettivi sullo **Scope 3**, pratica ancora piuttosto limitata (29%). **L'88% delle aziende ha comunque già predisposto azioni di efficienza energetica nei propri punti vendita**, segno di un

impegno operativo diffuso, anche legato a opportunità di efficientamento dei costi **(Grafico 1.6)**.

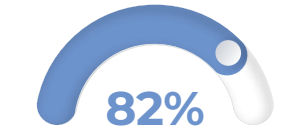
Lo **standard E5** evidenzia una buona copertura in particolare sul fronte del monitoraggio, grazie alla gestione dei rifiuti: **l'82% delle aziende ha attivato sistemi di tracciamento per rifiuti pericolosi e non pericolosi, mentre il 59% dispone di politiche formalizzate in materia di gestione circolare**, anche se solo una minoranza (24%) ha ottenuto certificazioni ambientali come **ISO 14001** o **EMAS**. Le iniziative spaziano dalla **riduzione degli imballaggi all'adozione di packaging sostenibile, fino alla redistribuzione delle eccedenze alimentari**; quest'ultimo è un elemento particolarmente rilevante per le aziende del comparto food **(Grafico 1.7)**.

GRAFICO 1.6
E1: cambiamenti climatici



GRAFICO 1.7

E5: uso delle risorse ed economia circolare



Ha attivato un sistemata di tracciamento per rifiuti pericolosi e non



Dispone di politiche in materia di gestione circolare



Ha ottenuto certificazioni ambientali (ISO 14001 o EMAS)

Per quanto riguarda lo standard **S1**, emergono spazi di miglioramento soprattutto nella formalizzazione delle politiche: solo il 41% delle aziende ha politiche dedicate alla gestione degli impatti sui lavoratori, sebbene il 35% disponga di un Codice Etico che affronta anche questi aspetti. Tuttavia, si registra un buon livello di **attivazione di canali per l'ascolto e il coinvolgimento dei collaboratori (73%)**, elementi alla base di ogni strategia; inoltre, **il 47% ha implementato un piano di welfare strutturato, mentre il 71% delle aziende dichiara di monitorare il gender pay gap e di aver attivato almeno un'iniziativa con l'obiettivo di ridurlo nel tempo**, a dimostrazione di una **crescente attenzione verso il tema della parità di genere (Grafico 1.8)**.

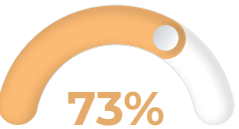
Il presidio degli impatti lungo la catena di fornitura, al centro degli standard S2 e G1, presenta segnali incoraggianti. **Il 71% delle aziende ha adottato un codice di condotta**

per la supply chain e il 65% integra criteri ESG nei processi di selezione dei fornitori. Tuttavia, le attività di controllo e verifica risultano meno diffuse: il 24% effettua audit o verifiche ambientali su tutta la filiera e solo il 12% ha avviato forme strutturate di due diligence sui diritti umani. In genere, queste pratiche si concentrano sui fornitori dei prodotti a marca del distributore. Positiva, invece, la diffusione di iniziative di coinvolgimento: **il 76% delle aziende ha già avviato attività collaborative con i fornitori in ottica ESG (Grafico 1.9)**.

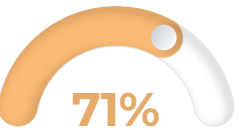
Sul fronte della **governance ESG**, in risposta alle informative previste dall'ESRS 2 (non rappresentato nel grafico perché trattato in maniera trasversale nel Capitolo 2), **emerge un impegno crescente da parte delle imprese del retail moderno.** Diverse aziende si stanno dotando di presidi organizzativi dedicati, formalizzando ruoli, responsabilità e momenti di confronto con il vertice aziendale.

GRAFICO 1.8

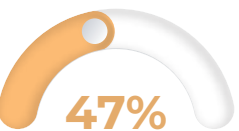
S1: forza lavoro propria



Ha attivato canali per l'ascolto e il coinvolgimento dei collaboratori



Ha attivato almeno un'iniziativa per ridurre il gender pay gap



Ha attivato un piano di welfare strutturato

GRAFICO 1.9

S2/G1: lavoratori nella catena di valore e condotta delle imprese



Ha avviato collaborazioni con i fornitori in ottica ESG



Ha adottato un codice di condotta per la supply chain



Integra criteri ESG nei processi di selezione dei fornitori

Questo indica un **progressivo rafforzamento dell'integrazione dei temi ESG nella governance complessiva**. Anche sul fronte della **gestione dei rischi ESG**, i dati sono incoraggianti: il 29% delle aziende ha implementato sistemi di gestione a livello di gruppo consolidato, mentre un ulteriore 18% gestisce direttamente questi rischi all'interno dell'impresa. Di fatto, quindi, **quasi la metà del campione sta già integrando attivamente la sostenibilità nei propri processi di**

Quasi la metà delle aziende integra la **sostenibilità nei processi di risk management**, ma serve allineare incentivi e obiettivi ESG per un cambiamento strategico efficace

risk management, a conferma di una crescente maturità nell'approccio strategico.

Permane però un'area di miglioramento importante: **l'allineamento tra obiettivi di sostenibilità e sistema di incentivazione**. Ad oggi, solo una parte delle aziende lega la retribuzione variabile di manager e amministratori a risultati ESG, segnalando la necessità di rendere la sostenibilità una leva più strutturale nei processi decisionali.

Nel complesso, quindi, **la governance ESG nella Distribuzione Moderna si trova in una fase di consolidamento**: le basi sono state poste, ma sarà fondamentale rafforzare i meccanismi di allineamento strategico e rendere i presidi sempre più efficaci nel guidare il cambiamento.

Conclusioni e sfide future

I risultati dell'indagine evidenziano come il settore stia rafforzando le politiche sostenibili all'interno dei processi aziendali

I risultati emersi mostrano un settore in evoluzione, che sta progressivamente rafforzando la formalizzazione delle proprie politiche e l'integrazione della sostenibilità all'interno dei processi aziendali. Il primo salto, nei report precedenti, era stato quello **dal “fare” al “comunicare”** in maniera organica e completa. Oggi la comunicazione si sta affinando, anche sotto la spinta normativa, ma la sfida successiva è più profonda: rendere la sostenibilità **parte integrante della strategia di business e della governance**, con obiettivi strutturati, monitorabili e allineati ai grandi target europei.

In questo quadro, resta fondamentale mantenere alta l'attenzione sull'evoluzione normativa comunitaria. **La proposta di revisione della CSRD, presentata dalla Commissione Europea nel 2025 all'interno del cosiddetto Pacchetto Omnibus**, prevede alcune modifiche

significative con l'obiettivo di semplificare e ridurre gli oneri per le aziende, soprattutto quelle di minori dimensioni, liberando risorse per gli investimenti. La **revisione delle soglie dimensionali per la CSRD** – con l'introduzione di un criterio minimo obbligatorio di 1.000 dipendenti, che escluderebbe circa l'80% delle imprese europee oggi teoricamente incluse – si accompagna alla **semplificazione delle informative richieste dagli ESRS**, in particolare quelle di tipo qualitativo. Si prevede, inoltre, il **posticipo dell'obbligo di rendicontazione** per le grandi imprese non quotate, già approvato in via definitiva al momento della redazione di questo Report, che sposta al 2028 la pubblicazione della prima rendicontazione, ossia sul bilancio 2027 (**Direttiva UE 2025/794 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 aprile 2025**).

Pur in un quadro normativo in evoluzione, è importante sottolineare che la quasi totalità delle aziende associate a Federdistribuzione supererebbe comunque la soglia dei 1.000 dipendenti e rientrerebbe quindi tra i soggetti obbligati a partire dal 2028.

Uno degli aspetti centrali della proposta di revisione riguarda la semplificazione delle informative narrative e descrittive. Sebbene non vi siano ancora indicazioni definitive, ci si attende un alleggerimento delle modalità di rendicontazione qualitativa – ad esempio, semplificando la descrizione dei processi decisionali o delle strutture di policy. Questo **non implica una riduzione dell'importanza strategica delle politiche o delle strategie aziendali**, che rimangono fondamentali nel processo di gestione della sostenibilità. Al contrario, l'orientamento atteso sembra porre maggiore enfasi sulla **misurabilità e sulla coerenza tra impatti,**

Il **Pacchetto Omnibus** prevede modifiche che concentrano l'obbligo di due diligence sui fornitori diretti e riducono la complessità dei controlli

dati, obiettivi e azioni. In questo contesto, il dato assume un ruolo ancora più centrale, come base per definire priorità, pianificare interventi e costruire strategie credibili.

Le imprese dovranno quindi continuare a rafforzare i propri sistemi di misurazione e monitoraggio, per costruire strategie robuste e coerenti con gli obiettivi del Green Deal europeo, come la **neutralità climatica al 2050, l'aumento della riciclabilità o l'utilizzo di materiali secondari negli imballaggi.**

Anche nel caso della **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**, il Pacchetto Omnibus prevede modifiche che semplificano il quadro di responsabilità per le

imprese, **concentrando l'obbligo di due diligence sui fornitori diretti e riducendo la complessità dei controlli lungo la catena di fornitura.** Per un settore come la Distribuzione Moderna, che si avvale di filiere estese e spesso complesse, si tratta di un tema cruciale. **La capacità di raccogliere informazioni affidabili, anche da fornitori più piccoli o geograficamente distanti, sarà un elemento determinante** per garantire trasparenza, prevenire rischi e mantenere coerenza con le aspettative normative e sociali future.

Il modo in cui evolveranno questi obblighi avrà un impatto diretto sulla strategia e sull'organizzazione delle imprese. In questo quadro, **anticipare il cambiamento rimane la scelta**

più efficace: non solo per prepararsi a un futuro regolatorio sempre più strutturato, ma anche per consolidare la propria resilienza competitiva, migliorare la qualità del rapporto con i propri stakeholder e contribuire in modo proattivo alla transizione sostenibile del Paese.

FEDERDISTRIBUZIONE E IL RETAIL MODERNO

Un impegno concreto per la sostenibilità

Da oltre sessant'anni accanto alle imprese, per accompagnarle nel percorso di crescita e sviluppo sostenibile

Da oltre sessant'anni **Federdistribuzione riunisce e rappresenta le imprese della Distribuzione Moderna**, operanti sia nel settore alimentare che nel retail specializzato. La sua azione si estende a livello locale, nazionale ed europeo, con l'obiettivo di creare le condizioni ottimali per la crescita del retail moderno. Ogni giorno la Federazione è accanto alle imprese associate nell'affrontare le sfide imposte dall'innovazione tecnologica e dall'evoluzione del panorama economico e normativo.

Federdistribuzione partecipa ai tavoli di lavoro che riguardano le normative europee e nazionali in materia di sostenibilità, economia circolare e transizione ecologica, portando il proprio contributo affinché **il quadro legislativo garantisca un percorso concretamente “sostenibile” per le persone e per le imprese**. La sostenibilità è infatti un valore sempre più centrale per il settore distributivo e si traduce in **un impegno quotidiano nei confronti degli attori della filiera, delle comunità locali e delle persone**.

Quest'attenzione è cresciuta costantemente negli anni e ha portato all'adozione di pratiche sempre più avanzate: dall'impiego di materiali ecosostenibili all'ottimizzazione dei processi aziendali per ridurre l'impatto ambientale, fino all'introduzione di strategie per minimizzare gli sprechi alimentari. Inoltre, sono stati avviati progetti per il recupero di materiali e imballaggi, per l'efficientamento energetico, per promuovere pratiche sostenibili e offrire ai consumatori un assortimento sempre più attento ai temi ambientali e sociali. Di grande rilevanza è su questo aspetto il **percorso di crescita e sviluppo dei prodotti a Marca del Distributore**, che rappresentano uno stimolo per l'introduzione e lo sviluppo di modelli di produzione più sostenibili all'interno

della filiera, a testimonianza dell'impatto positivo del retail moderno nel percorso di sostenibilità della catena di valore, sempre più contraddistinta dalla tracciabilità dei prodotti, da certificazioni ESG e da prodotti innovativi e sostenibili, ma a prezzi competitivi. La crescita sostenibile, la responsabilità sociale e l'attenzione all'ambiente sono valori fondamentali che da molti anni guidano le attività delle imprese distributive, tanto che **Federdistribuzione ha avviato già nel 2012 la redazione del primo Bilancio di Sostenibilità di Settore, arrivato quest'anno alla sesta edizione**, con l'obiettivo di raccontare l'impegno delle aziende della Distribuzione Moderna su queste tematiche. In questo percorso, innovativo nel suo genere, la Federazione ha affiancato le imprese associate in un

IL PROGETTO CORIPET:

LA PARTNERSHIP CON FEDERDISTRIBUZIONE PER IL RICICLO DEL PET

Nel 2021, Federdistribuzione ha siglato un protocollo d'intesa con Coripet, il consorzio riconosciuto dal Ministero dell'Ambiente, per promuovere un sistema di raccolta selettiva del PET nei punti vendita della Distribuzione Moderna. L'obiettivo è creare un circuito virtuoso "bottle to bottle", in cui le bottiglie in PET vengono raccolte, riciclate e trasformate in nuove bottiglie in rPET, riducendo così l'uso di plastica vergine e offrendo ai clienti un modo pratico per smaltire correttamente le bottiglie in plastica, incentivando comportamenti più sostenibili.

Sulla base di questa sinergia è nato il **progetto “RICICLO-PET”**, che ha visto anche la collaborazione di Ergo srl, spin-off

dell'Università Sant'Anna di Pisa e che è risultato idoneo per l'assegnazione delle risorse del PNRR. Sono stati installati circa 300 eco-compattatori presso altrettanti punti vendita nelle seguenti regioni: Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia.

L'iniziativa ha permesso di espandere il modello su scala nazionale, contribuendo alla riduzione dei rifiuti plastici e rafforzando l'impegno del settore retail nella transizione verso un'economia circolare.



processo che ha visto crescere il numero di aziende che pubblicano la propria rendicontazione, contribuendo a costruire la consapevolezza, presso l'opinione pubblica e gli stakeholder istituzionali, dell'impatto positivo del settore allo sviluppo sostenibile del Paese. L'impegno concreto di Federdistribuzione ha portato negli anni più recenti alla nascita di numerosi consorzi di filiera, tra cui il **Consorzio Ecolight** per la gestione dei Rifiuti da Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche (Raee) e delle pile, il **Consorzio Ecolietilene** per il recupero dei rifiuti in polietilene, **Consorzio Ecotessile** e il **Consorzio Ecoremat** per la raccolta di materassi e imbottiti. In termini di attenzione alle persone, Federdistribuzione ha avviato nel 2024 l'**“Osservatorio Diversity, Equity & Inclusion nella Distribuzione Moderna”**, curato da **ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica di Milano**. L'Osservatorio, con cadenza annuale, monitora le iniziative per promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione nel retail moderno. La prima edizione si è focalizzata sulle iniziative DE&I e sull'inclusione delle donne all'interno delle imprese. Per valorizzare ulteriormente il lavoro delle persone che ogni giorno, con

passione, svolgono un servizio essenziale per milioni di italiani, nell'autunno 2023 la Federazione ha lanciato **Noi Distribuzione**, un progetto sostenuto dalle imprese associate che ha l'obiettivo di raccontare con una voce originale il settore e le storie di chi lo vive quotidianamente. Nell'ambito di questa attività, nel febbraio 2025 si è svolta la **prima “Open Week”** di Noi Distribuzione: iniziativa di settore, partecipata dalle imprese associate, che ha portato a organizzare una settimana di eventi in presenza e digitali, incontri, career day e recruiting day, in diverse città italiane per contribuire a far conoscere le opportunità di lavoro nel retail a chi si affaccia al mondo del lavoro, soprattutto tra i più giovani. Le imprese del retail moderno si trovano ad affrontare sfide sempre più complesse, anche a causa di dinamiche globali come le tensioni sulle lunghe catene di fornitura, gli effetti dovuti al cambiamento climatico e i mutamenti dello scenario geopolitico. In un contesto caratterizzato inoltre da rapidi mutamenti negli stili di vita e nei modelli di consumo, **prosegue il percorso di sostenibilità del settore** con la consapevolezza di sostenere azioni che generano benefici concreti per le comunità, le persone, l'ambiente e la crescita del Paese.

I numeri complessivi delle imprese associate

Punti vendita



18.600

di cui

7.700

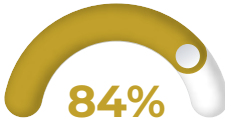
in franchising



Totale addetti



225.000



84%



Contratti
a tempo
indeterminato



62%



Occupazione
femminile

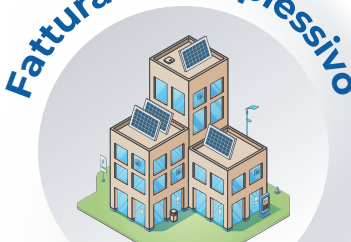


18%



Occupazione
Under 30

Fatturato complessivo



86 mld

quota di mercato
sul totale della
Distribuzione Moderna



52,2%



Le aziende associate





ESRS 2/G1
INFORMAZIONI GENERALI
E CONDOTTA DELLE IMPRESE

INTEGRARE LA SOSTENIBILITÀ NELLE STRATEGIE AZIENDALI

Integrare la sostenibilità nella governance aziendale è prioritario. Le imprese della Distribuzione Moderna stanno adeguando processi e strutture in questa direzione, intraprendendo le pratiche migliori per affrontare le tematiche legate agli ESG

La sostenibilità è entrata a pieno titolo nella governance aziendale delle imprese del settore. In un contesto normativo europeo in evoluzione, allinearsi alle norme e alle aspettative di mercato richiede strutture solide, ruoli e responsabilità definiti, chiari processi di monitoraggio e un aggiornamento costante per i vertici aziendali.

In un settore come quello della Distribuzione Moderna, caratterizzato da una forte competizione e da sfide ambientali e sociali complesse, attuare buone pratiche nella governance di sostenibilità è fondamentale.

Le aziende del settore hanno bisogno di un approccio che non si limiti a rispettare le normative, ma che le anticipi per consentire loro una gestione più attenta e innovativa dei rischi ESG, ossia quelli **derivanti da fattori riconducibili a problematiche ambientali, sociali e di governance**.

Si tratta di pratiche già diffuse tra le grandi aziende europee, incluse quelle italiane: nel 2022, **l'87,5% delle imprese quotate nel FTSE-MIB** (il principale indice della borsa italiana) **ha introdotto forme strutturate di governance della sostenibilità attraverso la creazione di comitati con deleghe alla sostenibilità**. Un risultato che rispecchia l'efficacia delle raccomandazioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate. Composti prevalentemente da membri indipendenti, questi comitati sono cruciali per garantire decisioni ponderate e orientate verso la sostenibilità.

Per fronteggiare una situazione in evoluzione, le aziende stanno formalizzando sempre più la gestione della sostenibilità attraverso **modelli di governance strutturati**, che includono:



Attribuzione chiara di responsabilità
a figure di vertice o comitati dedicati



Procedure per l'identificazione, la gestione e il monitoraggio dei rischi ESG



Integrazione della sostenibilità nei processi decisionali strategici, con report periodici al consiglio di amministrazione



Definizione di obiettivi ESG e la loro connessione ai sistemi di incentivazione e remunerazione, per allineare gli interessi del management agli impegni di sostenibilità.



Sostenibilità e sistemi di incentivazione

Un altro aspetto cruciale della governance di sostenibilità è **l'integrazione di criteri sostenibili nei sistemi di remunerazione** e incentivazione.

Questo meccanismo rappresenta un tassello fondamentale per garantire che le decisioni aziendali siano orientate nell'ambito ESG, allineando gli interessi del management agli obiettivi di lungo termine.



Gli schemi di incentivazione legati a **obiettivi ESG** possono migliorare significativamente le **performance aziendali**, in termini ambientali, sociali e anche economici

Numerosi studi condotti a partire dagli anni '70 hanno, infatti, evidenziato come gli schemi di incentivazione legati a obiettivi ESG possano migliorare significativamente le performance aziendali. Questo non solo in termini ambientali e sociali, ma anche economici.

LE IMPLICAZIONI DELLO STANDARD ESRS 2

L'ESRS 2 spinge le aziende a **integrare pienamente la sostenibilità nelle loro strutture decisionali**. Le imprese sono tenute a descrivere dettagliatamente come le questioni ESG influenzano le decisioni del consiglio di amministrazione e a rivelare come i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità sono gestiti a livello operativo.

Questo standard richiede, inoltre, alle aziende di indicare in che modo gli obiettivi ESG impattano sui sistemi di remunerazione dei dirigenti, assicurando un **allineamento diretto tra le strategie di sostenibilità e gli incentivi economici**.

Un tale livello di dettaglio e di integrazione garantisce che la **governance della sostenibilità sia una componente integrata e funzionale delle operazioni aziendali**.

Dal momento che richiede alle imprese di rendere conto in modo più strutturato del proprio approccio ESG - rafforzando la trasparenza nei confronti di investitori e stakeholder - l'adozione dell'ESRS 2 rappresenta un passo fondamentale verso una **maggiore responsabilità e una governance più etica e trasparente**.

Deleghe, sistemi di remunerazione e gestione dei rischi ESG

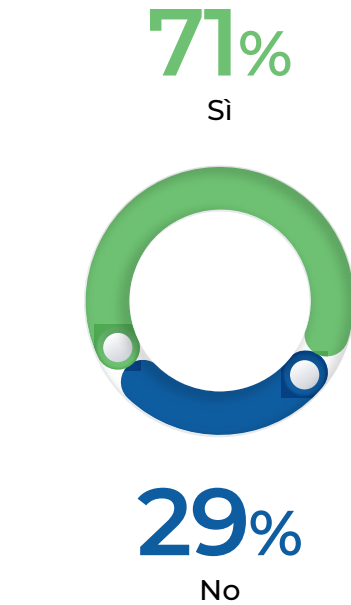


GRAFICO 2.1
Nell'impresa sono presenti una o più figure a cui siano state attribuite formalmente deleghe alla sostenibilità?

I dati della rilevazione mostrano che **il 71% delle aziende ha attribuito formalmente deleghe alla sostenibilità a una o più figure interne** e questo evidenzia un impegno significativo verso l'integrazione delle pratiche di sostenibilità nelle strutture organizzative. Il restante **29%**, invece, **non ha ancora provveduto ad assegnare questo genere di responsabilità in modo formale**, prevedendo un'opportunità di crescita futura nell'allineamento con gli standard di sostenibilità (**Grafico 2.1**).

L'analisi sottolinea, inoltre, come **il 65% delle aziende non abbia ancora integrato obiettivi ESG nei sistemi di remunerazione dei propri amministratori e manager**, evidenziando un'area di miglioramento per garantire un maggiore allineamento con un approccio strategico alla sostenibilità. È tuttavia incoraggiante notare che **il 35% delle aziende**

ha già compiuto passi concreti in questa direzione: il 29% ha implementato un approccio quantitativo, definendo parametri misurabili e specifici obiettivi di performance legati alla sostenibilità che influenzano direttamente la remunerazione dei dirigenti. Il **6%**, poi, **ha adottato un approccio qualitativo**, utilizzando criteri più generali e meno misurabili, come la leadership etica o il contributo generale alla sostenibilità aziendale (**Grafico 2.2**). Questa **varietà di approcci** indica che le aziende stanno adottando diverse strategie per integrare la sostenibilità nelle proprie pratiche di incentivazione. Al tempo stesso, riflette un paesaggio aziendale in evoluzione, contraddistinto da una responsabilità sociale e ambientale più marcata.

GRAFICO 2.2

L'impresa prevede obiettivi sociali e/o ambientali nei sistemi di remunerazione degli amministratori e/o manager?

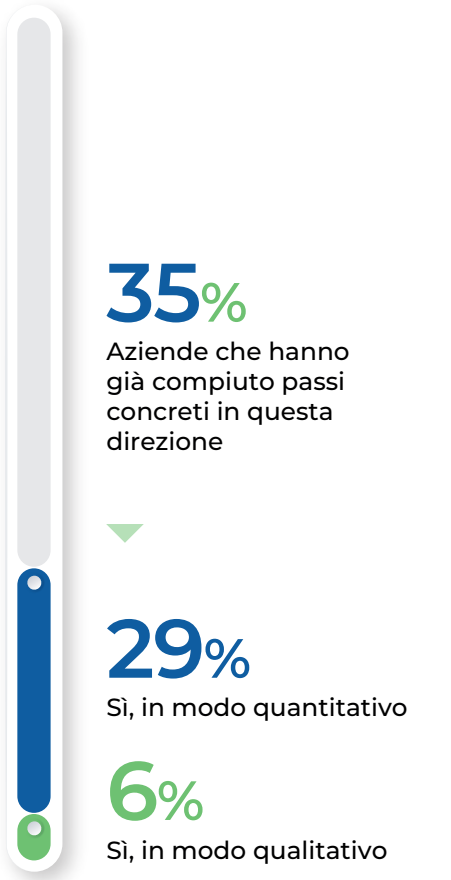
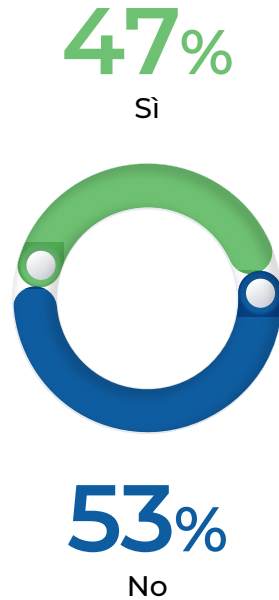


GRAFICO 2.3

Il processo di comunicazione sui temi sostenibili è stato formalizzato?

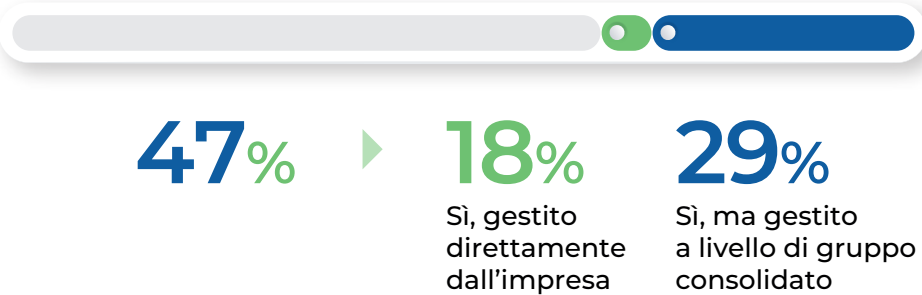


Nel percorso che conduce all'integrazione della sostenibilità dentro le strutture aziendali, l'attribuzione formale di deleghe alla sostenibilità e l'integrazione di criteri ESG nei sistemi di remunerazione rappresentano passaggi di rilievo. Di pari importanza è, del resto, la condivisione di queste tematiche con gli organi di governance: **il 47% delle aziende ha già formalizzato processi di comunicazione**, dimostrando l'impegno verso una maggiore trasparenza e responsabilità (Grafico 2.3).

Sul fronte della **gestione dei rischi ESG**, i dati sono piuttosto incoraggianti e lasciano spazio, per il futuro, a un certo ottimismo: **il 29% delle aziende ha implementato sistemi di gestione a livello di gruppo consolidato**, mentre un ulteriore **18% gestisce questi rischi direttamente all'interno dell'impresa** (Grafico 2.4). I dati parlano chiaro, senza lasciare spazio a dubbi, e ci dicono

GRAFICO 2.4

L'impresa possiede un sistema di gestione dei rischi aziendali che includa rischi ESG?



che quasi la metà delle aziende sta integrando attivamente la sostenibilità nelle proprie strategie di gestione del rischio, dimostrando in modo netto il proprio impegno verso pratiche operative sostenibili.

Emerge, tuttavia, che **il 53% delle aziende può ancora cogliere l'opportunità di integrare i rischi ESG nei propri sistemi di gestione**. In questo ambito il potenziale di sviluppo rimane significativo.

Garantire il pieno rispetto di norme e principi etici

Storicamente, il concetto di governance aziendale non è limitato alla gestione dei processi decisionali e dei rischi ESG, ma comprende anche la **compliance e l'integrità d'impresa**. Un elemento fondamentale in questo ambito è la definizione di strumenti e procedure per garantire il rispetto di principi etici e disposizioni normative, prevenendo rischi legati a comportamenti scorretti, corruzione e violazioni delle regole aziendali.

Le aziende della Distribuzione Moderna mostrano il loro forte impegno su questi aspetti. **Il 94% delle aziende associate ha adottato un Codice Etico**, un documento essen-

ziale che definisce i valori aziendali e i principi di condotta da seguire. La quasi totalità delle imprese (94%) ha inoltre implementato sistemi di **whistleblowing** o **altri canali di segnalazione interna per permettere ai dipendenti e ad altri stakeholder di comunicare con tempestività eventuali irregolarità** in modo sicuro e riservato. Si tratta di un dato in linea con quanto richiesto dalla normativa europea, recepita in Italia nel D.Lgs. 24/2023. A tutela della trasparenza e della legalità, la norma ha reso obbligatoria l'attivazione di questi strumenti per tutte le aziende con più di 50 dipendenti oltre che per gli enti pubblici, a tutela della trasparenza e della legalità.

Il 94% delle aziende associate ha adottato un Codice Etico e ha implementato sistemi di whistleblowing o altri canali di segnalazione interna

L'adozione diffusa di questi strumenti va nella giusta direzione, quella che contribuisce a creare un ambiente aziendale attento all'etica e all'integrità. **L'88% delle aziende dichiara infatti di non aver registrato episodi di corruzione o violazioni del Codice Etico negli ultimi due anni**, un dato che può riflettere una go-

vernance solida e un'efficace cultura della compliance. Allo stesso tempo, affinché questi strumenti possano esprimere il massimo del loro potenziale, è fondamentale che le aziende continuino a promuoverne il loro utilizzo, rafforzando in questo modo la fiducia dei dipendenti e degli stakeholder nella loro efficacia.



Best Practices

I canali di segnalazione Whisppli e Act Ethics	Una governance strutturata per la sostenibilità	La direzione ESG Safety
		
Bricocenter ha implementato due canali dedicati alla segnalazione di comportamenti inappropriati, violazioni del Codice Etico e potenziali conflitti di interesse, per garantire un ambiente di lavoro basato su trasparenza e correttezza. Il primo, Whisppli, è una piattaforma online che permette di inviare segnalazioni in forma anonima attraverso una chat dedicata, offrendo uno spazio sicuro per comunicare irregolarità. Le segnalazioni vengono analizzate e gestite per affrontare comportamenti non conformi. Parallelamente, il portale Act Ethics consente ai collaboratori di dichiarare potenziali situazioni di conflitto di interesse. Ogni segnalazione viene inizialmente valutata dal manager di riferimento e, se necessario, sottoposta al responsabile anticorruzione e delle risorse umane, garantendo un processo strutturato di verifica e gestione.	Dal 2019, Carrefour Italia ha istituito un team CSR dedicato all'implementazione delle strategie ESG, sotto la supervisione del CSR Director. Nel 2022, è stato creato lo Steering Committee CSR, presieduto dall'amministratore delegato e composto dai membri del comitato esecutivo, con il compito di validare le roadmap di sostenibilità e allinearle agli SDGs e monitorare gli obiettivi ESG, grazie a referenti dedicati in ogni dipartimento. Nel 2023 è stata introdotta la figura del Referente CSR Merci, per garantire l'integrazione dei criteri ESG nei prodotti a marchio Carrefour e nella supply chain.	Nel 2023, Despar Nord - Aspiag Service srl ha istituito la nuova direzione ESG-Safety, ampliando la funzione dedicata al safety per includere qualità alimentare, reporting ESG e compliance. Il direttore ESG-Safety, che riporta a uno degli amministratori delegati, coordina le strategie di sostenibilità e supervisiona la rendicontazione ESG, con aggiornamenti periodici ai comitati di gestione e al consiglio di amministrazione. Nel 2024 è stata introdotta una struttura articolata su più livelli per rafforzare il presidio ESG: i Sustainability Ambassador, tutti i dirigenti aziendali, responsabili di integrare la sostenibilità nelle loro funzioni, e i Sustainability Practitioner, referenti operativi nominati all'interno di ciascun dipartimento per gestire gli aspetti ESG. A supporto è stato istituito un team ESG all'interno della direzione ESG-Safety, con il compito di coordinare le attività e garantire un allineamento costante tra le diverse funzioni aziendali.

Best Practices

La Direzione Impatto Positivo	La sostenibilità nella retribuzione variabile	Una strategia ad hoc per la sostenibilità
		
Leroy Merlin Italia ha strutturato un modello di governance che integra la sostenibilità nelle decisioni aziendali. Il comitato di direzione (CO-LEAD), composto dall'amministratore delegato e dai direttori di funzione, approva strategie e obiettivi ESG. Nel 2023 è stata istituita la Direzione Impatto Positivo, che riporta direttamente all'amministratore delegato ed è parte del CO-LEAD, con il compito di sviluppare e guidare nuove strategie di sostenibilità. La figura del leader impatto positivo partecipa alle riunioni mensili del Gruppo ADEO per favorire lo scambio di buone pratiche e il coordinamento internazionale.	OVS collega direttamente la sostenibilità agli incentivi economici. Il 20% della retribuzione variabile dei dipendenti dipende dal raggiungimento di obiettivi ESG, tra cui: aumento dei prodotti a ridotto impatto ambientale; numero di fornitori verificati tramite la piattaforma Worldly, per garantire standard ambientali e sociali nella supply chain. Anche il CEO di OVS riferisce periodicamente al Board sui progressi del piano di sostenibilità e ha parte della propria retribuzione variabile vincolata al raggiungimento dei target ESG. Questo approccio assicura che la sostenibilità non sia solo un impegno dichiarato, ma un driver concreto delle strategie aziendali.	Nel 2023, Penny Italia ha avviato un progetto per integrare le tematiche ESG nella propria governance, istituendo il Sustainability Committee, un organo presieduto dal consiglio di amministrazione e composto dai responsabili delle principali funzioni aziendali. Il Comitato ha il compito di definire e monitorare la strategia di sostenibilità, aggiornare le policy interne ESG e supportare il consiglio di amministrazione nell'analisi dei temi rilevanti. L'implementazione della strategia è affidata alla funzione Sustainability & Innovation, affiancata dagli Ambassador della Sostenibilità, network interno di dipendenti selezionati per favorire la diffusione della cultura ESG. Il Comitato ha inoltre il compito di validare l'analisi di materialità e il Bilancio di Sostenibilità, garantendo un approccio allineato alle linee guida del Gruppo REWE.



ESRS E1
CAMBIAMENTI CLIMATICI

CONTRASTO AL CAMBIAMENTO CLIMATICO: UN IMPEGNO CONCRETO

La sfida del cambiamento climatico è stata raccolta dalle imprese del retail moderno, che da tempo hanno avviato un percorso nell'ambito dello sviluppo sostenibile

Il 12 dicembre 2015 - nell'ambito della COP21, la XXI Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici - 196 Paesi di tutto il mondo hanno deciso di adottare l'**Accordo di Parigi**, fissando l'obiettivo di contenere l'aumento della temperatura media globale **sotto i 2°C**, con l'impegno a limitarlo a **1,5°C**. Un traguardo che non è stato raggiunto, dal momento che nel 2024 questa soglia è stata superata. In seguito, l'Unione Europea ha tradotto l'impegno dell'Accordo di Parigi in una serie di azioni concrete. È nato così il **Green Deal** che punta alla **neutralità climatica entro il 2050**.

Il percorso include tappe intermedie come, per esempio, **la riduzione delle emissioni di gas serra del 55% entro il 2030 rispetto ai livelli del 1990**.

All'inizio del 2025 la strategia europea è stata ulteriormente rinforzata con l'avvio del **Clean Industrial Deal**: un piano per attuare concretamente la decarbonizzazione dell'industria europea, a fronte di uno scenario geopolitico ed economico sempre più complesso.

L'ACCORDO DI PARIGI

L'accordo di Parigi è un trattato internazionale che vincola giuridicamente i suoi firmatari affinché agiscano per **combattere i cambiamenti climatici**. Nel 2015, per la prima volta, i governi hanno convenuto di comune accordo di **compiere un importante sforzo collettivo per limitare il riscaldamento globale e affrontarne gli effetti**.

Che cosa può fare la Distribuzione Moderna?

In questo contesto, il nostro settore gioca un ruolo importante. Le sue attività operative comportano consumi energetici ed emissioni che hanno un impatto sul cambiamento climatico. Tra questi, di particolare rilevanza sono: **i consumi energetici nei punti vendita e nei**

centri logistici, legati a refrigerazione, illuminazione e climatizzazione; **le emissioni indirette derivanti dai trasporti e dalla logistica**, con un impatto significativo sulla carbon footprint complessiva (**Grafico 3.1**).

Inoltre, il retail moderno è coinvolto anche indirettamente nel sistema produttivo di beni e alimenti e contribuisce a modellare la domanda di prodotti che presentano ricadute ambientali differenti.

Le scelte e le decisioni legate alla distribuzione commerciale - dall'assortimento alla gestione della supply chain, fino a iniziative destinate alla promozione di pratiche produttive più sostenibili - possono quindi avere un impatto significativo sull'intero sistema agroalimentare.



GRAFICO 3.1

Le aziende del settore della Distribuzione Moderna contribuiscono alla riduzione delle emissioni. Come?



Migliorando l'efficienza energetica nei punti vendita e nei centri logistici



Aumentando l'uso di energie rinnovabili e l'autoproduzione di energia pulita



Ottimizzando la logistica per ridurre le emissioni nei trasporti



Collaborando con fornitori impegnati nella **riduzione delle emissioni indirette**

Sostenibilità climatica: elemento chiave nelle strategie aziendali

I 65% delle aziende della Distribuzione Moderna ha formalizzato politiche per la gestione degli impatti connessi al cambiamento climatico, con un focus specifico su consumi energetici ed emissioni.

I dati ci dicono che il 18% delle imprese ha sviluppato una politica ad hoc, mentre il 47% ha integrato il tema all'interno di una più ampia politica ambientale (Grafico 3.3).

La rilevazione evidenzia come la sostenibilità climatica sia ormai considerata un elemento chiave nelle strategie aziendali. Inoltre, le aziende si dimostrano sempre più attente al controllo del dato per ottimizzare i consumi energetici, spesso ricorrendo a certificazioni specifiche. È sempre più diffuso anche il monitoraggio delle emissioni con l'obiettivo di conformarsi alle nuove richieste normative.

GRAFICO 3.2

Sistemi di monitoraggio di energia ed emissioni delle aziende

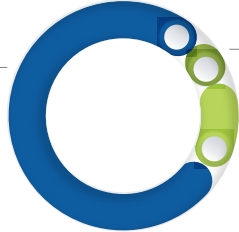
CONSUMI

82%

monitora e controlla sedi e punti vendita



il 24% di queste imprese è certificato ISO 50001



6% monitora solo un cluster rappresentativo di sedi

12%

non monitora, ma intende farlo

EMISSIONI

65%

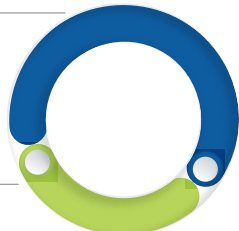
adotta sistemi conformi al GHG Protocol (standard per gas serra)

35%

non monitora



il 67% di queste imprese ha in programma di farlo



47%

monitora anche le emissioni Scope 3 (fornitori, logistica, utilizzo dei prodotti venduti)



incidono per il 95% sulla Carbon Footprint del settore

GRAFICO 3.3

L'azienda ha sviluppato una politica ad hoc per gestire gli impatti connessi al cambiamento climatico?

65%

Le aziende che hanno formalizzato politiche per la gestione degli impatti connessi al cambiamento climatico



18%

Sì, specificatamente dedicata al tema

47%

Sì, ma all'interno di una più ampia politica ambientale

EMISSIONI SCOPE 1, 2 E 3

Le emissioni di gas serra sono classificate in Scope 1, 2 e 3, a seconda della loro origine e del livello di controllo che un'azienda ha su di esse.

- **Scope 1:** emissioni dirette, generate da fonti di proprietà o sotto il controllo dell'azienda, come caldaie, veicoli aziendali o processi industriali.
- **Scope 2:** emissioni indirette derivanti dall'energia acquistata (elettricità, calore, vapore) e consumata dall'azienda.
- **Scope 3:** emissioni indirette lungo la catena del valore, ovvero tutte le emissioni colle-

gate alle attività dell'azienda, ma che avvengono fuori dal suo diretto controllo. Includono, ad esempio, le emissioni dei fornitori, il trasporto dei prodotti, l'uso e lo smaltimento dei beni venduti. Rappresenta spesso la quota più significativa delle emissioni di un'azienda, poiché coinvolge l'intero ciclo di vita dei prodotti e servizi, dalla produzione alla distribuzione fino al consumo finale.

Dall'analisi condotta, emerge che il 53% delle aziende ha sviluppato una strategia climati-

ca, con obiettivi quantitativi sulle emissioni Scope 1 e Scope 2, mentre il 29% ha incluso anche obiettivi sulle emissioni Scope 3, adottando un approccio più ampio che considera l'intera catena del valore. Tuttavia, il 47% delle aziende non ha ancora formalizzato una strategia, anche se una parte significativa (il 35%) sta già attuando iniziative di mitigazione dell'impatto ambientale (Grafico 3.4).

GRAFICO 3.4

L'azienda ha elaborato una strategia mirata alla riduzione delle emissioni e alla transizione climatica?

53%

Le aziende che hanno formalizzato strategie per la gestione di consumi energetici ed emissioni



24%

Sì, con obiettivi quantitativi relativi alle emissioni dirette (Scope 1) e indirette da acquisto di energie (Scope 2)

29%

Sì, con obiettivi quantitativi relativi alle emissioni dirette (Scope 1) e indirette da acquisto di energie (Scope 2) e indirette sulla catena del valore (Scope 3)

Efficienza energetica e riduzione delle emissioni

Le strategie messe in atto in questi ultimi anni dalle aziende della Distribuzione Moderna hanno già prodotto risultati concreti. L'analisi dei dati raccolti mostra infatti che, tra il 2022 e il 2023, le aziende del **comparto alimentare**, hanno ridotto significativamente l'intensità energetica, passando da **96,6 a 87,6 kWh per ogni migliaio di euro di fatturato (-9%)** e da **563,0 a 541,4 kWh per metro quadro (-4%)**. Viste le esigenze di refrigerazione e mantenimento della catena del freddo - che rendono il settore intrinsecamente più energivoro - si tratta di un miglioramento significativo.

Il **comparto non food** presenta consumi inferiori in valore assoluto e una riduzione dell'intensità energetica ancora più marcata: **-10% in rapporto al fatturato** e **-7% rispetto alla superficie di vendita**.

Alle aziende è stato chiesto anche di valutare l'andamento dei propri consumi energetici in un periodo complessivamente più ampio (Grafico 3.5). Le emissioni (Scope 1 e 2) sono protagoniste di un trend positivo. **Nel comparto alimentare, l'intensità emissiva media del 2023, prendendo in considerazione le sole emissioni Scope 1 e 2 per fatturato, è diminuita del 16% rispetto all'anno precedente**, mentre **quella per metro quadro è calata del 9%**. Un andamento simile si registra anche nel **settore del retail specializzato, dove l'intensità emissiva per fatturato è scesa del 13%, e quella per metro quadro del 12%**. Positivo anche il conteggio delle emissioni nell'ultimo triennio: un dato che conferma come le misure adottate per il contenimento dei consumi e l'ottimizzazione dei processi operativi stiano contribuendo concretamente alla riduzione dell'impatto ambientale del settore.

GRAFICO 3.5

Verso l'efficientamento energetico: i tagli effettuati dalle aziende nell'ultimo triennio

CALO DEI CONSUMI ENERGETICI

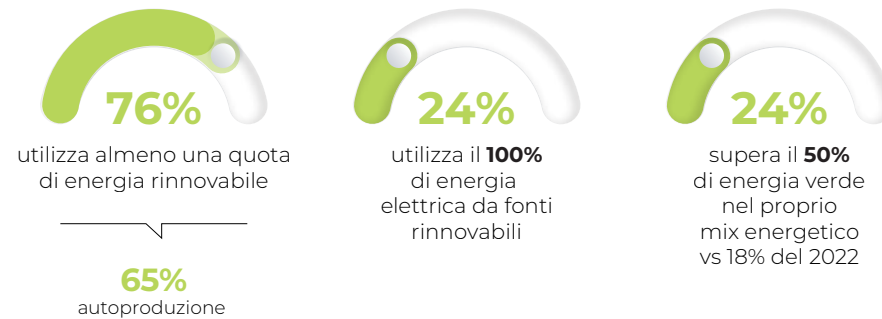


RIDUZIONE DELLE EMISSIONI

Il **41%** delle aziende ha dichiarato una **riduzione delle emissioni** negli ultimi tre anni **superiore al 10%**

GRAFICO 3.6

Utilizzo di energia da fonti rinnovabili

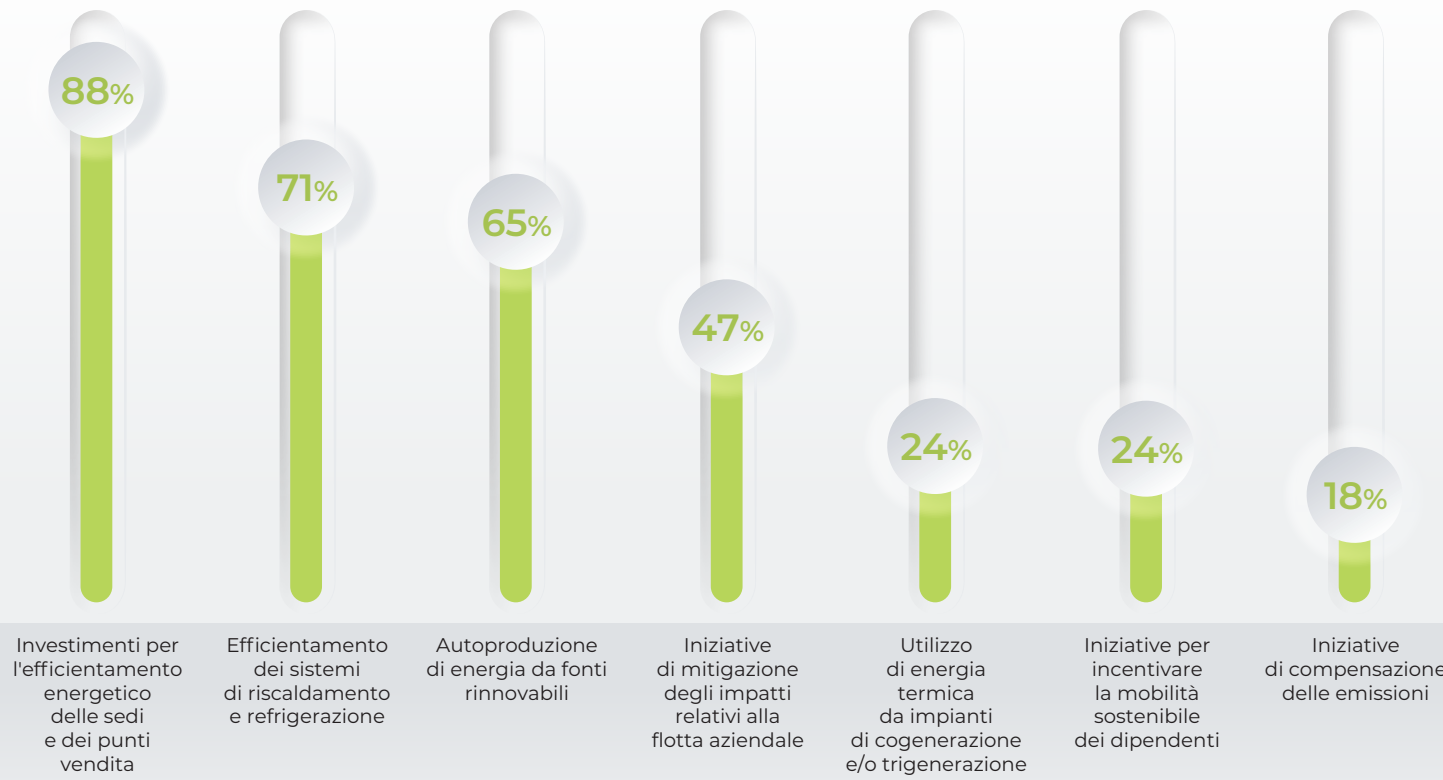


L'IMPEGNO RICHIESTO DALL'ESRS E1

Gli standard ESRS (European Sustainability Reporting Standards) chiedono alle imprese di dichiarare azioni e obiettivi per la gestione dei temi di sostenibilità. L'urgenza della crisi climatica ha portato lo standard E1 a distinguersi dagli altri standard per il livello di dettaglio nella gestione degli impatti ambientali. Questo standard impone di descrivere **esplicitamente un piano di transizione climatica, con obiettivi quantitativi di riduzione delle emissioni di gas serra (GHG) per Scope 1, Scope 2 (emissioni da energia acquistata) e Scope 3 (emissioni lungo la catena del valore)**. Questo livello di approfondimento riflette la centralità della lotta al cambiamento climatico nel quadro normativo europeo e impone una trasparenza senza precedenti sui propri impegni di decarbonizzazione.

GRAFICO 3.7

Quali tra le seguenti iniziative per la riduzione delle emissioni sono già state messe in atto?



Best Practices

Digitalizzazione e monitoraggio	Riduzione delle emissioni ed efficienza energetica	Mobilità sostenibile per i dipendenti	Logistica e consumo più sostenibili
 Vicini di fare			
Nel 2023 l'azienda ha installato un sistema di monitoraggio su larga scala che consente di controllare in tempo reale tutte le utenze generali. Questa piattaforma permette di individuare anomalie nei consumi e attivare interventi immediati, contribuendo a una riduzione del 22% dei consumi notturni rispetto al 2022 . Inoltre, l'implementazione del Building Management System (BMS) in 37 negozi ha ottimizzato la gestione degli impianti di climatizzazione, mentre l'integrazione della domotica nel 90% dei punti vendita ha reso possibile il controllo remoto dell'accensione e dello spegnimento degli impianti elettrici. Parallelamente, sono state effettuate analisi energetiche in cinque negozi selezionati per valutare lo stato attuale dei consumi e definire un piano di miglioramento a medio-lungo termine per l'efficientamento energetico.	L'azienda punta a ridurre l'impatto ambientale con un piano strategico integrato e azioni mirate sull'efficienza energetica della rete vendita. Ha ottenuto una riduzione del 43% delle emissioni di CO₂ rispetto al 2019, grazie a interventi di efficienza cui si è affiancato l'uso di energia rinnovabile. È stato implementato, inoltre, un sistema di gestione conforme alla norma ISO 50001 , con monitoraggio costante per ottimizzare le risorse. Nei punti vendita vengono adottati sistemi di refrigerazione efficienti e si utilizza gas naturale per il riscaldamento, mentre il gasolio viene impiegato solo per emergenze.	In collaborazione con Wecity Srl, Despar Nord - Aspiag Service srl ha lanciato la campagna “Viaggia Sostenibile e Vinci” , un'iniziativa annuale per ridurre l'inquinamento degli spostamenti casa-lavoro dei dipendenti, incentivando l'uso di mezzi sostenibili come bici, monopattini, trasporto pubblico e promuovendo i tragitti a piedi. Wecity calcolerà la CO ₂ risparmiata e Despar Nord - Aspiag Service srl premierà con biciclette in regalo i partecipanti più attenti. L'iniziativa si affianca ad altre misure di mobilità sostenibile, come la realizzazione di nuove aree bici con rastrelliere elettrificate e di colonnine di ricarica per auto elettriche, cui si aggiunge la proposta di sconti per l'acquisto di biciclette.	In un'ottica di riduzione dei consumi energetici e di contenimento delle emissioni, l'azienda ha avviato diverse iniziative. Tra queste vi sono: la sperimentazione di due camion per l'utilizzo di biodiesel, con emissioni GHG pari a circa il 10% del diesel; il raffreddamento del camion elettrico con CO ₂ biogenica, per risparmiare il 30% della batteria; l'avvio di un impianto a cogenerazione con turbine a gas; il finanziamento alla ricerca “Zero Carbon Technology Pathways 2023” del Politecnico di Milano per le tecnologie finalizzate alla decarbonizzazione. L'azienda ha inoltre sviluppato un piano di risparmio dell'energia elettrica attraverso la valutazione degli orari di accensione e spegnimento degli impianti di condizionamento, delle cappe, delle luci di negozio e dell'area di somministrazione.

Best Practices

Consegne dell'ultimo miglio	Una filiera più sostenibile	Passaggio a refrigeranti naturali	Decarbonizzazione approvata da SBTi
			
L'azienda sta implementando un piano relativo alla logistica dell'ultimo miglio , garantendo consegne a domicilio a zero emissioni. Il progetto, avviato a febbraio 2023 a Milano e a Roma, è stato successivamente esteso alle aree di Padova, Brescia, Torino, Genova, Gorizia, Bologna, Pisa, Firenze, Napoli, Salerno e Bari, grazie all'introduzione di una flotta di 178 veicoli elettrici . Questo servizio di consegna a impatto zero verrà gradualmente implementato in tutti i mercati italiani, con uno studio in corso per raggiungere anche le zone più remote.	L'azienda monitora le proprie emissioni dirette, indirette energetiche (Scope 1 e 2) e le altre emissioni indirette (Scope 3) , legate alle operazioni a monte – come trasporti, produzione di beni strumentali e servizi, estrazione e produzione dell'energia consumata e spostamenti casa-lavoro dei dipendenti – e a valle delle attività aziendali – come trasporti e distribuzione dei prodotti venduti, spostamenti di clienti e visitatori da e verso i negozi, utilizzo e trattamento a fine vita dei prodotti venduti – e quindi generate dalla catena del valore.	L'azienda ha intrapreso un importante percorso verso la sostenibilità ambientale attraverso l'adozione di refrigeranti naturali nei propri sistemi di raffreddamento, sostituendo gradualmente i banchi frigo tradizionali con impianti all'avanguardia che utilizzano refrigeranti naturali e riducendo significativamente l'impatto ambientale legato all'uso degli FGAS, noti per il loro elevato potenziale di riscaldamento globale. Ad oggi, ben 16 punti vendita aziendali hanno completato questa trasformazione, beneficiando di impianti più efficienti, sostenibili e rispettosi dell'ambiente. L'iniziativa è parte di un piano che prevede la sostituzione dei banchi frigo in tutti i punti vendita entro il 2030 .	Nel 2023 l'azienda ha proseguito il piano di decarbonizzazione, in linea con gli obiettivi approvati da Science Based Targets initiative - un'organizzazione che aiuta le aziende a fissare target di riduzione delle emissioni di gas serra coerenti con le indicazioni della scienza -, puntando a una riduzione delle emissioni del 46,2% entro il 2030 , rispetto al 2019. Grazie alle attività svolte, OVS ha migliorato la comprensione della propria carbon footprint e dei fattori che la influenzano. L'azienda prosegue, inoltre, il programma di installazione di impianti fotovoltaici in tutta Italia, con oltre 50 impianti attivi nel 2023: con questa iniziativa, OVS mira a coprire il 40% del proprio fabbisogno energetico tramite autoproduzione, investimenti in parchi fotovoltaici e attivazione di PPA (Power Purchase Agreements, contratti di fornitura a lungo termine).



ESRS E5
USO DELLE RISORSE ED
ECONOMIA CIRCOLARE

ECONOMIA CIRCOLARE: UN USO RESPONSABILE DELLE RISORSE

La Distribuzione Moderna punta a ridurre gli sprechi per contribuire a sviluppare un'economia sempre più circolare

L'economia circolare rappresenta un nuovo paradigma rispetto al tradizionale modello di economia lineare, basato sul principio “prendi, produci, usa e getta”. In un sistema lineare, le risorse vengono estratte, trasformate in prodotti e, infine, smaltite come rifiuti, con un impatto significativo sull'ambiente e sulla disponibilità di materie prime. Al contrario, l'economia circolare mira a ridurre, riutilizzare, riciclare e rigenerare, mantenendo il valore dei materiali e delle risorse all'interno del ciclo economico il più a lungo possibile. Questo approccio consente di minimizzare

gli sprechi e il consumo di risorse naturali, favorendo un modello più sostenibile e resiliente.

Negli ultimi anni la transizione verso un'economia circolare è diventata una priorità globale, in particolare, per l'Europa, che ha posto la circolarità al centro delle proprie politiche ambientali. L'Unione Europea, attraverso il Piano d'Azione per l'Economia Circolare, parte del Green Deal Europeo, ha infatti introdotto una serie di **misure volte a incentivare la progettazione sostenibile dei prodotti, la riduzione degli imballaggi e la gestione efficiente dei rifiuti.**

Il settore ha la possibilità di **ridurre il proprio impatto ambientale** intervenendo su più fronti, tra cui:



Riduzione degli imballaggi e adozione di packaging sostenibile, privilegiando materiali compostabili, biodegradabili o facilmente riciclabili



Ottimizzazione della gestione dei rifiuti, promuovendo il riciclo e il riutilizzo lungo tutta la catena del valore



Contrasto allo spreco alimentare, con sistemi di monitoraggio più efficaci e collaborazioni per la redistribuzione delle eccedenze



Efficientamento delle operazioni nei magazzini e nei punti vendita, attraverso il miglioramento della logistica, la riduzione degli sprechi di materiale nelle attività operative e l'adozione di processi più sostenibili per la movimentazione e lo stoccaggio delle merci

Un passaggio cruciale è stato l'adozione del **Regolamento sugli Imballaggi e i Rifiuti da Imballaggio (PPWR)**. Il regolamento ha come obiettivo la riduzione dell'utilizzo degli imballaggi monouso e la promozione di soluzioni riutilizzabili e riciclabili. Questo regolamento si aggiunge alle normative per la riduzione degli sprechi alimentari, con l'obiettivo di dimezzarli entro il 2030.

Nella transizione verso un modello più circolare, gioca un ruolo chiave sia attraverso l'**ottimizzazione dell'uso delle risorse nei processi aziendali**, sia nel **guidare il cambiamento nei comportamenti di consumo** da parte delle famiglie.

L'**ESRS E5** richiede alle aziende di rendicontare le strategie e le azioni adottate per **migliorare l'efficienza delle risorse, ridurre la produzione di rifiuti e favorire il riciclo**



GRAFICO 4.1

L'impresa ha adottato una politica sugli impatti di materie prime, rifiuti ed economia circolare?



Strategie, politiche e iniziative per l'uso e la circolarità delle risorse

L'economia circolare è sempre più integrata nelle strategie aziendali della Distribuzione Moderna, con un crescente impegno nella gestione responsabile delle risorse, dei rifiuti e del packaging. **Il 59% delle aziende** di Federdistribuzione ha formalizzato politiche che affrontano questi temi; di queste il **12% presenta una politica specifica**. Tra le imprese che non hanno

ancora adottato una policy dedicata, una parte (12% del totale) include comunque riferimenti alla gestione delle risorse nel proprio Codice Etico (Grafico 4.1).

L'attenzione alla gestione sostenibile delle risorse si riflette anche nell'adozione di standard ambientali certificati: il 24% delle aziende possiede una certificazione ISO 14001 o

EMAS, strumenti che garantiscono un approccio strutturato alla riduzione degli impatti ambientali, inclusi quelli legati all'uso delle risorse.

Uno dei principali ambiti di applicazione di queste politiche riguarda la gestione dei rifiuti. Le aziende, in particolare, riconoscono l'importanza di un monitoraggio efficace per ridurre l'impatto ambientale e otti-

mizzare la gestione dei materiali a fine vita: infatti, **l'83% delle imprese rispondenti ha sviluppato sistemi di monitoraggio per i rifiuti pericolosi e non pericolosi**, garantendo un controllo sistematico all'interno dei punti vendita diretti.

Nel settore **food**, la gestione dei rifiuti si lega strettamente alla lotta contro lo **sprego alimentare**, un tema su cui le aziende di Federdistribuzione dimostrano un forte impegno. **Il 100% delle aziende ha attivato partnership con organizzazioni dedicate alla redistribuzione delle eccedenze**, collaborando con Fondazione Banco Alimentare Onlus, associazioni territoriali e iniziative come **Too Good To Go e Regusto**. Inoltre, il **91% delle aziende** utilizza sistemi di controllo per **monitorare l'ammontare in termini**

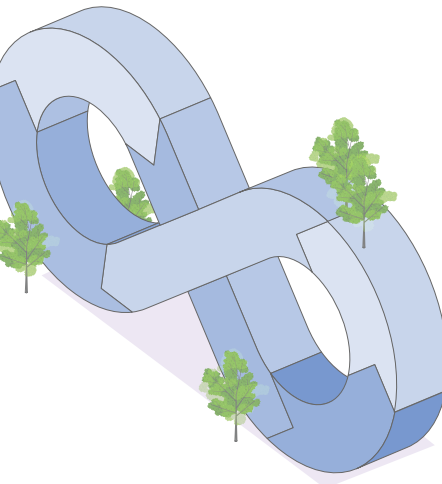


Questo significa che ogni giorno un cittadino europeo genera **mezzo chilogrammo di rifiuti da imballaggio**. Senza interventi mirati, si stima che i rifiuti da imballaggio potrebbero aumentare di un ulteriore **19% entro il 2030**

di peso delle donazioni effettuate, migliorando l'efficacia e la trasparenza delle iniziative di contrasto allo spreco (Grafico 4.2).

Un altro tema centrale nella gestione delle risorse è la riduzione dell'impatto degli **imballaggi**, un elemento chiave per il settore della Distribuzione Moderna sia in termini di sostenibilità ambientale che di conformità alle nuove regolamentazioni.

Per affrontare questa sfida, nel **novembre 2022** la Commissione Europea ha proposto una revisione della legislazione in materia di imballaggi e rifiuti, culminata nel nuovo **Regolamento sugli Imballaggi e i Rifiuti di Imballaggio (PPWR)** (vedi box *Packaging e circolarità*).



PACKAGING E CIRCOLARITÀ: COSA CAMBIA CON IL NUOVO REGOLAMENTO UE

Entrato in vigore l'11 febbraio 2025, il **Regolamento sugli Imballaggi e i Rifiuti di Imballaggio (PPWR)** impone obiettivi stringenti per ridurre i rifiuti e aumentare il riutilizzo e il riciclo. Il Regolamento mira, infatti, a rendere tutti gli imballaggi sul mercato dell'UE riciclabili in modo economicamente sostenibile entro il 2030, riducendo entro il 2040 i rifiuti di imballaggio del 15%, rispetto ai livelli del 2018.

Vengono introdotte restrizioni su determinati imballaggi monouso,

come quelli per i prodotti ortofrutticoli freschi preconfezionati non trasformati di peso inferiore a 1,5 kg, oltre che sulle porzioni individuali dei condimenti negli hotel e nei ristoranti. Inoltre, il Regolamento stabilisce obiettivi per l'uso di materiali riciclati negli imballaggi a partire dal 2030, incoraggiando sistemi di riutilizzo e ricarica. Per la Distribuzione Moderna, specialmente nel comparto alimentare, **la normativa comporterà un ripensamento per quanto riguarda il packaging dei**

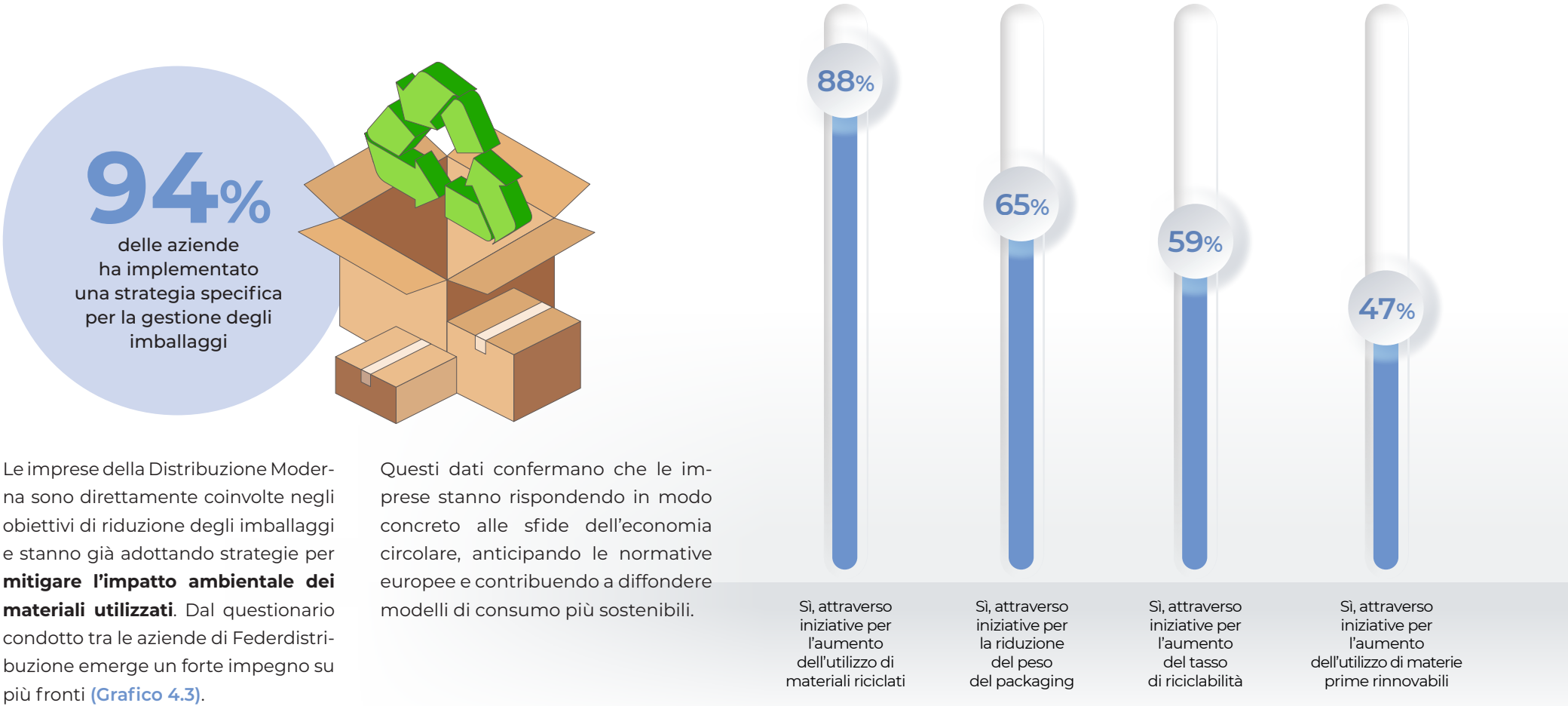
prodotti freschi e una riduzione degli imballaggi non necessari.

Per il retail in generale, la riduzione degli imballaggi secondari e terziari toccherà in particolare la logistica e l'esposizione nei punti vendita, imponendo soluzioni più efficienti e materiali a minore impatto ambientale.

Le disposizioni del Regolamento saranno applicabili a partire da 18 mesi dopo la sua entrata in vigore, quindi da agosto 2026.

GRAFICO 4.3

L'impresa sta implementando una strategia per ridurre gli impatti ambientali dei packaging dei propri prodotti?



Best Practices

Noleggio e riparazione: consumo più sostenibile	Lo scontrino digitale per ridurre gli sprechi di carta	Shopper in carta: un viaggio di circolarità	Ridurre l'impatto degli imballaggi
 Bricocenter promuove la riduzione degli sprechi attraverso il noleggio e la riparabilità dei prodotti. In 30 negozi, l'azienda offre un servizio di noleggio di utensili e macchinari, permettendo ai clienti di utilizzarli solo quando necessario. Nel 2023, sono stati effettuati 3.208 noleggi, contribuendo a limitare l'impatto ambientale legato alla produzione e allo smaltimento degli strumenti. L'azienda incentiva anche la riparazione, garantendo pezzi di ricambio in tutti i punti vendita. Nel 2023, ne sono stati ordinati 2.376, con un aumento del 139% rispetto all'anno precedente. Per sensibilizzare i clienti, Bricocenter ha organizzato eventi formativi, come il Repair Day, in cui i partecipanti hanno appreso tecniche di riparazione e riuso.	 Dal 2022, Brico io ha introdotto nei propri negozi lo scontrino SMART, un'alternativa digitale allo scontrino cartaceo, con l'obiettivo di ridurre l'uso di carta chimica, non riciclabile e destinata allo smaltimento nell'indifferenziato. Lo scontrino digitale, inviato ai clienti tramite email in formato pdf, consente non solo di minimizzare l'impatto ambientale, ma anche di offrire un servizio più pratico, facilitando l'archiviazione e il recupero dei documenti di acquisto direttamente dallo smartphone.	 Despar Nord (Aspiag Service srl) ha lanciato un progetto di circolarità che prevede la realizzazione di shopper in carta a partire dai rifiuti di imballaggio in cartone. Si tratta di un'iniziativa "closed loop", basata cioè, su un sistema a circuito chiuso in cui il rifiuto diviene nuova risorsa che si articola in più fasi. Dopo la raccolta dei rifiuti di imballaggio terziari, in carta e cartone, effettuata nei punti vendita gestiti direttamente da Despar Nord (localizzati in Veneto), questi vengono trasportati e selezionati per la produzione delle bobine di carta riciclata. Le shopper in carta così realizzate tornano nei supermercati Despar, Eurospar e Interspar, situati in tutte le regioni in cui Despar Nord opera, per essere messe a disposizione della clientela. Sui sacchetti viene stampato un QR Code che rimanda a una pagina dedicata su despar.it, pensata per raccontare i dettagli e le finalità del progetto.	 Esselunga punta a ridurre l'impatto ambientale del packaging, con l'obiettivo di rendere l'85% delle confezioni dei prodotti a marchio riciclate, riciclabili o compostabili entro il 2025. Parallelamente, ha avviato iniziative di sensibilizzazione dei consumatori, inserendo pittogrammi sulle confezioni per il corretto smaltimento e distribuendo leaflet informativi nei punti vendita. Per gli imballaggi secondari, l'azienda ha sostituito quelli monouso con cassette di plastica lavabili e riutilizzabili, organizzando un circuito interno di trasferimento dei prodotti. Dal 2023, ha introdotto anche il circuito IFCO, un sistema di pooling che consente di condividere e riutilizzare contenitori in plastica per il trasporto di prodotti freschi, riducendo rifiuti ed emissioni di CO₂. L'obiettivo è ampliare progressivamente l'uso di imballaggi riutilizzabili, minimizzando l'impatto delle casse a perdere.

Best Practices

L'Angolo della circolarità: sostenibilità e convenienza	Solidarietà e lotta allo spreco alimentare	Riparare, riusare, riciclare per un consumo più sostenibile	Efficientamento e semplificazione
 Per favorire l'adozione di stili di vita più sostenibili e diffondere una maggiore consapevolezza tra i propri clienti, Ikea prevede, in tutti i suoi negozi, l'Angolo della circolarità. Si tratta di un'area in cui vengono proposti prodotti in perfette condizioni provenienti da collezioni fuori assortimento oppure dal servizio Riporta e Rivendi o, ancora, da resi effettuati dai clienti. Le proposte "circolari" offerte da ciascun punto vendita sono consultabili e accessibili anche online. In parallelo, Ikea sostiene all'interno dei diversi Angoli della circolarità alcuni progetti: durante tutto l'anno fiscale 2023 è stata promossa, ad esempio, la cultura della circolarità attraverso un dialogo intergenerazionale tra giovani (co-worker e influencer) e senior (over 60) nell'ambito dell'iniziativa "Di Generazione in Ri-generazione", realizzata in collaborazione con ANTEAS (Associazione Nazionale Tutte le Età Attive per la Solidarietà).	 Per ridurre lo spreco alimentare, Italmark ha deciso di porre in vendita, con l'etichetta Zero Spreco, i prodotti a breve scadenza, ai quali viene riconosciuto uno sconto che arriva fino al 50%. I prodotti che, nonostante tale sconto, restano invenduti vengono raccolti dalla cooperativa sociale Cauto e in seguito re-distribuiti dall'associazione Maremosso a famiglie e persone in difficoltà. Altre eccedenze, in funzione della data di scadenza, vengono indirizzate all'alimentazione animale. Italmark collabora, inoltre, con Regusto, la prima piattaforma ESG che permette di tracciare e misurare l'impatto delle donazioni dei prodotti, quantificando i benefici reali della lotta allo spreco. Nel 2024 Italmark ha donato 805.790 kg di prodotti a rischio spreco, per l'equivalente di 1,5 milioni di pasti totali distribuiti e un risparmio totale di più di 2 milioni di kg di CO₂, 1,5 milioni di m3 di acqua e 2,3 milioni di m2 di suolo.	 Leroy Merlin punta sull'economia circolare e si impegna a ridurre il proprio impatto ambientale attraverso più proposte e soluzioni: autoriparazione, con oltre 27.000 pezzi di ricambio venduti nel 2023 (+138%) e tutorial online per il fai-da-te; riparazione in negozio dei prodotti propri e di terzi (13.000 riparazioni nel 2023); noleggio di attrezzi professionali. Novità dell'anno il lancio della Casa della Circolarità: uno spazio per acquistare a prezzi scontati articoli con difetti estetici. Un altro pilastro è l'eco-design: nel 2024 è stata introdotta la piastrella TwoECO, nata con Artimisìa e Tetra Pak, realizzata con plastiche riciclate dei cartoni per bevande e polveri di legno FSC™. L'iniziativa è stata accompagnata da messaggi sul corretto smaltimento del Tetra Pak.	 L'azienda prosegue dal 2022 il percorso "Selex è sostenibile", pensato per ridurre l'impatto ambientale delle confezioni dei prodotti a marca del distributore del gruppo. L'efficientamento del packaging prevede il risparmio di materia prima, l'utilizzo di materiali riciclati e/o recuperati, l'eliminazione di imballaggi aggiuntivi (over pack). Grazie a questa iniziativa, a fine 2023, l'85% delle referenze a marca del distributore ha utilizzato "packaging sostenibile". In parallelo, l'imballaggio dei prodotti a marca del distributore Selex è stato semplificato: le confezioni sono realizzate da materiali facilmente riciclabili, smaltibili in un'unica soluzione, prediligendo il mono-materiale. In questo modo il consumatore può semplificare a casa le fasi di recupero e riciclo, contribuendo direttamente al risparmio di risorse naturali, materie prime ed energia.



ESRS S1
FORZA LAVORO PROPRIA

LAVORO EQUO, INCLUSIVO E SOSTENIBILE

Assicurare condizioni di lavoro eque e promuovere modelli di impiego inclusivi non è soltanto una scelta etica. Per le aziende del settore, si tratta di una leva fondamentale per promuovere sviluppo e sostenibilità sociale

Le persone sono il motore della Distribuzione Moderna. Il loro benessere e sviluppo devono stare al centro delle strategie aziendali. Con un totale di oltre 440.000 occupati, il settore è chiamato ad abbracciare una visione di sostenibilità che non è circoscritta alle pratiche ambientali, ma guarda alla società nel suo insieme.

Attrarre e trattenere talenti, garantire condizioni di lavoro eque e promuovere modelli di impiego più inclusivi e flessibili per le imprese non è soltanto una scelta etica, ma anche, e soprattutto, una vera leva strategica.

Del resto, la necessità di un approccio sostenibile alla gestione delle risorse umane è sempre più avvertita dalle persone e dagli attori economici. Secondo il report "Il Cittadino Consapevole: comportamenti virtuosi in azienda per raggiungere un successo sostenibile" dell'Osservatorio Deloitte, il **47% degli italiani predilige aziende che garantiscono un equilibrio tra vita privata e professionale, mentre il 64% lavora più volentieri in organizzazioni con un impatto ambientale positivo**. Inoltre, circa un dipendente su quattro sarebbe disposto a cambiare datore di lavoro per uno più

attento alla sostenibilità, anche a fronte di una riduzione della retribuzione.

Mettere a punto e incentivare pratiche per una gestione sostenibile delle risorse umane può rappresentare, quindi, una leva di attrazione dei talenti. Lavoratori motivati e valorizzati incidono direttamente sulla produttività, sulla qualità del servizio e sulla fidelizzazione dei clienti. Per questo, **la sostenibilità sociale rappresenta un fattore chiave per la competitività aziendale e il successo delle imprese della Distribuzione Moderna**.



GRAFICO 5.1

L'impresa ha una politica dedicata agli impatti della gestione delle proprie risorse umane?

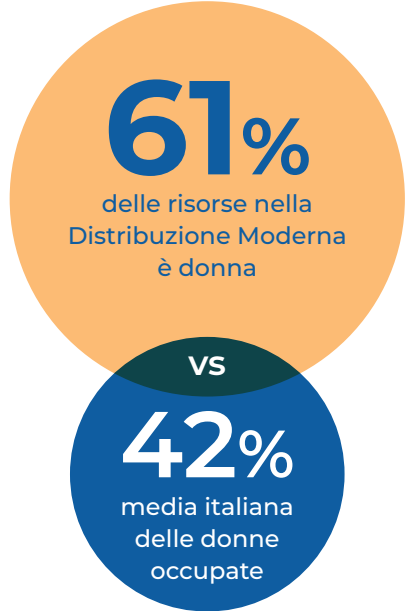


Strategie, politiche e iniziative per la gestione delle risorse umane

I 41% delle aziende dispone di politiche formalizzate per la gestione degli impatti connessi alle proprie risorse umane, con un 12% che ha adottato una politica specifica sul tema e il 29% che affronta questi aspetti all'interno di una più ampia politica sociale.

Il 59% delle aziende non ha predisposto una politica formalizzata. Tra queste, una parte significativa (35% sul totale) prevede una regolamentazione dei principi fondamentali relativi al trattamento dei dipendenti nel proprio Codice Etico o Codice di Condotta (Grafico 5.1).

L'argomento più frequentemente trattato tra le aziende che gestiscono le risorse umane con una politica "ad hoc" – talvolta inclusa in un più



ampio discorso sociale - è **la parità di trattamento e di opportunità per tutti (41%)**. Il risultato rispecchia il forte ruolo occupazionale delle donne nell'ambito della Distribuzione Moderna: secondo una ricerca condotta da Federdistribuzione e PwC Italia, il **61,1% delle risorse è donna, un valore ben superiore alla media italiana del 42%**. Il dato evidenzia come il settore rappresenti un'importante leva per l'occupazione femminile e spiega perché l'uguaglianza di genere e l'inclusione siano aspetti centrali nelle politiche delle imprese.

Il **41%** considera la **parità di trattamento** l'argomento più rilevante nella gestione delle risorse umane

Le politiche aziendali riguardano anche temi chiave quali orari e salari adeguati, salute e sicurezza sul lavoro e rispetto dei diritti umani, con particolare riferimento al lavoro minorile e a quello forzato. Si tratta di aspetti che riflettono la crescente attenzione delle aziende verso **il benessere dei dipendenti e la conformità alle normative nazionali e internazionali in materia di diritti del lavoro**. La gestione della sicurezza e il rispetto degli standard contrattuali, in particolare, sono elementi fondamentali per garantire condizioni lavorative eque e sostenibili, soprattutto in un settore caratterizzato da un elevato numero di lavoratori impiegati in ruoli opera-

47%

Ha un piano di welfare strutturato

tivi nei punti vendita e nei centri logistici. Sul fronte delle azioni concrete, uno dei principali strumenti per tradurre in pratica gli impegni nell'ambito delle politiche di gestione delle risorse umane è il piano di welfare: **quasi la metà del campione (47%) ha formalizzato un piano strutturato per il benessere dei propri dipendenti**. È il segnale di una crescente consapevolezza circa l'importanza di supportare il personale anche al di fuori dell'ambito lavorativo, formalizzando progetti che vanno in questa direzione. L'adozione di queste misure, infatti, contribuisce a **migliorare il benessere dei dipendenti e fungere da potente strumento di attrazione e fidelizzazione dei talenti**, rispondendo alle esigenze della crescente quota di lavoratori alla ricerca di un migliore equilibrio tra vita lavorativa e privata.

Di fatto, nel settore della Distribuzione Moderna il tema della salute e della sicurezza dei lavoratori è un aspetto fondamentale. In questo contesto, **il 35% delle imprese del campione è provvisto di un sistema di gestione certificato secondo la norma ISO 45001** (vedi box).

GESTIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LAVORO

ISO 45001 è uno standard internazionale che definisce i requisiti per un **Sistema di Gestione per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro (SGSSL)**, aiutando le organizzazioni a prevenire infortuni e malattie professionali e a migliorare il benessere dei lavoratori. Fondata su un approccio **proattivo e basata sul rischio**, la norma fornisce un quadro strutturato per identificare, valutare e controllare i pericoli legati alle attività lavorative, riducendo i rischi attraverso misure efficaci. L'adozione di questo standard consente alle aziende di potenziare la sicurezza sul lavoro, rispettare le normative vigenti e promuovere una cultura della prevenzione e del miglioramento continuo.

Uno degli aspetti chiave della ISO 45001 risiede nel **coinvolgimento attivo dei lavoratori e delle parti interessate**, contribuendo a una gestione della sicurezza più efficace e a una maggiore consapevolezza dei rischi. L'implementazione della ISO 45001 ha ricadute positive come **la riduzione degli incidenti, il miglioramento della conformità normativa, l'aumento della produttività e una maggiore fiducia da parte di clienti e stakeholder**. La certificazione secondo questo standard è riconosciuta a livello globale e rappresenta un vantaggio competitivo per le organizzazioni impegnate nella tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

35% delle imprese provviste di un **sistema di gestione certificato** secondo la norma ISO 45001

Strumenti efficaci e specifici per coinvolgere i collaboratori

Il percorso del benessere organizzativo e della soddisfazione del personale passa attraverso strategie e strumenti efficaci finalizzati al coinvolgimento della forza lavoro. Il settore della Distribuzione Moderna è caratterizzato da trasformazioni digitali e da una crescente competizione e l'ascolto attivo dei dipendenti rappresenta un elemento chiave per garantire efficienza operativa, innovazione e un ambiente di lavoro positivo.

Per questo motivo, molte aziende hanno predisposto strumenti specifici, come **l'analisi del clima aziendale - adottata dal 53% delle imprese - e l'analisi dei bisogni, scelta dal 41%**. Tra le altre iniziative, troviamo la creazione di focus group e comitati dedicati, con l'obiettivo di promuovere il dialogo e l'interazione tra i diversi livelli aziendali. È incoraggiante osservare che, secondo



delle imprese pratica l'analisi del clima aziendale



delle imprese adotta l'analisi dei bisogni

le analisi condotte dall'**Osservatorio Diversity, Equity e Inclusion della Distribuzione Moderna**, ideato da Federdistribuzione e curato da Altis Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica (vedi box pag. 53), **il 73% delle aziende del settore ha attivato canali di ascolto per raccogliere il feedback dei dipendenti**, riconoscendo così l'importanza di valorizzare le loro opinioni e rispondere alle loro esigenze. **Il 63%, invece, li coinvolge direttamente nei processi decisionali**.

La parità di genere è un principio fondamentale per una società equa e inclusiva dove donne e uomini hanno le stesse opportunità in ambito lavorativo, economico e sociale. Questo aspetto, tuttavia, assume un'importanza ancora maggiore in un settore che vede una percentuale di donne occupate superiore alla media nazionale.

Tra i fattori che determinano una reale parità di genere, **l'equità retributiva rappresenta un elemento cruciale**

73%

le aziende che hanno attivato canali di ascolto

63%

dipendenti coinvolti nei processi decisionali

ed è oggetto di crescente attenzione a livello nazionale e internazionale.

Monitorare il "gender pay gap" è dunque un passo fondamentale per garantire trasparenza nella gestione delle retribuzioni e promuovere pari opportunità di crescita professionale. Nel campione analizzato, **il 71% delle aziende dichiara di monitorare il divario retributivo di genere (gender pay gap) (Grafico 5.2)**, mentre **il 12% ha ottenuto la certificazione per la parità di genere UNI PDR 125**.

Inoltre, **il 59% delle aziende ha realizzato una mappatura delle competenze per garantire equità nei livelli contrattuali e nelle opportunità di crescita; il 35% ha adeguato ruoli e livelli contrattuali, mentre il 24% ha sviluppato percorsi di crescita dedicati alle dipendenti donne** (Grafico 5.3).



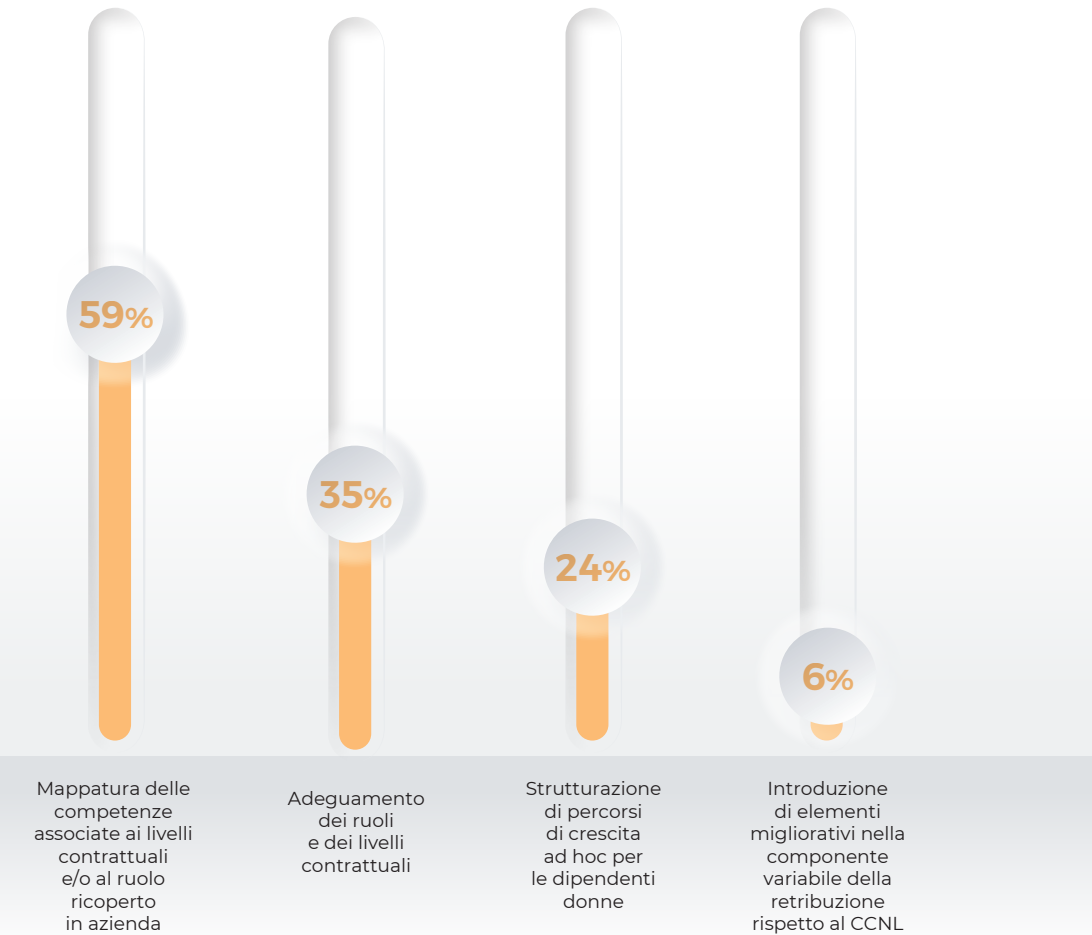
GRAFICO 5.2
L'azienda sta monitorando il divario retributivo di genere (gender pay gap)?

Questo significa che il settore sta intraprendendo misure concrete per identificare e correggere le disparità salariali tra uomini e donne, passo cruciale verso l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro.

Insieme alla parità salariale, una gestione efficace dei temi di Diversity & Inclusion (D&I) parte da una governance solida, capace di assumere un ruolo strategico nel definire obiettivi chiari e misurabili. E infatti **le aziende più avanzate hanno creato comitati specifici dedicati alla D&I**, composti da figure di leadership e dipendenti di diversi livelli, con il compito di sviluppare politiche inclusive, monitorare i progressi e promuovere una cultura aziendale equa e rispettosa. Questi comitati lavorano in sinergia con la direzione HR e altre funzioni aziendali con l'obiettivo di garantire che le iniziative di inclusione non si limitino a essere dichiarazioni di intenti, ma si traducano in azioni concrete come **programmi di formazione, revisione dei processi di selezione e promozione, strategie per assicurare pari opportunità a tutti i lavoratori**.

GRAFICO 5.3

Le principali iniziative per ridurre il gender pay gap



L'OSSERVATORIO DIVERSITY, EQUITY E INCLUSION

Quanto sono inclusive le aziende della Distribuzione Moderna? Una ricerca condotta nel 2022 da ALTIS Graduate School of Sustainable Management e Federdistribuzione ha mostrato un ampio spettro di approcci e iniziative. Alla luce di tali risultati, nel 2024 è stato istituito **l'“Osservatorio Diversity, Equity & Inclusion nella Distribuzione Moderna”**, ideato da Federdistribuzione e curato da ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, per monitorare nel tempo la diffusione di iniziative per promuovere la DE&I e favorire un confronto aperto fra le aziende.

L'Osservatorio DE&I dell'anno 2024 si suddivide in due parti: **la prima ha l'obiettivo di analizzare la diffusione di pratiche e iniziative riguardanti la DE&I nelle aziende**, mentre la seconda

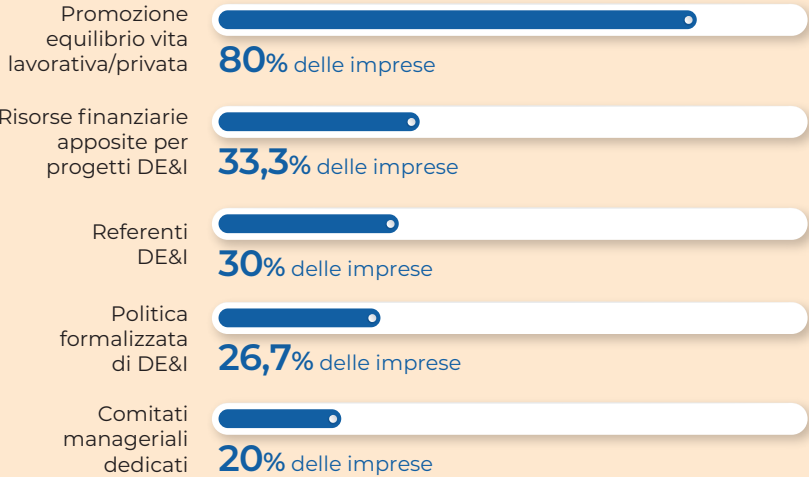
si concentra sull'**inclusione delle donne all'interno della Distribuzione Moderna**.

La prima sezione della ricerca ha coinvolto 30 imprese della Distribuzione Moderna che hanno contribuito a delineare un quadro significativo delle pratiche in atto nel settore. **L'impegno delle aziende intervistate sulle tematiche DE&I** si concretizza attraverso l'implementazione di diverse iniziative (vedi grafico a fianco). I dati evidenziano che una quota significativa di imprese sta promuovendo **processi di assunzione (73,3%) e di avanzamento di carriera (70%) equi e trasparenti**. Emerge anche il riguardo verso le esigenze dei dipendenti con figli.

La seconda sezione dell'Osservatorio è dedicata al **tema della parità di genere**. È stato impiegato un approccio induttivo, basato su

interviste in profondità a 20 donne che ricoprono diversi livelli gerarchici. Emerge come sia cruciale eliminare i pregiudizi di genere, attraverso una formazione continua e la sensibilizzazione. È indispensabile **garantire equità nei criteri di selezione e avanzamento di carriera, condurre monitoraggi costanti sul gender gap e sul gender pay gap e im-**

plementare misure correttive, se necessario. I risultati evidenziano anche l'importanza di adottare **politiche di welfare che facilitino il bilanciamento tra lavoro e vita familiare per i genitori**, utilizzando strumenti quali: flessibilità lavorativa, smart working, bonus per asili nido e strutture assistenziali, oltre allo sviluppo di servizi salva-tempo.



Best Practices

Formazione e sviluppo per persone con disabilità	Equità e qualità della vita lavorativa	Equità e benessere dei collaboratori a 360°	Benessere, inclusione e supporto
 Bennet collabora da tempo con La Nostra Famiglia, realtà che da oltre 30 anni si dedica alla formazione professionale per persone con disabilità. Al 31 dicembre 2023, negli ipermercati del gruppo risultano 158 collaboratori assunti tramite il sistema delle quote di riserva (legge 68/99), con un impegno continuo a valorizzarne competenze e capacità. Nel 2023, inoltre, il gruppo ha rinnovato il progetto "Disabili al lavoro: inclusione, formazione e sviluppo", attivo fino al 2028, che ha già permesso l'inserimento di 30 persone con disabilità nei punti vendita delle province di Torino, Lecco, Como, Monza e Brianza. A supporto di questo impegno aziendale, Bennet ha previsto, per tutti i collaboratori, le pillole formative "Formarsi per includere", pensate per sviluppare competenze comunicative e relazionali a sostegno di un'inclusione efficace.	 Carrefour Italia ha ottenuto, nel 2023, la Certificazione di Parità di Genere che riconosce l'impegno del gruppo per le pari opportunità di crescita e di trattamento economico. Questo traguardo è stato raggiunto grazie alla revisione delle politiche aziendali, alla formazione dei dirigenti su diversità e inclusione, oltre che attraverso la promozione di una cultura basata sull'equità. Nel 2024, inoltre, Carrefour Italia ha introdotto misure di supporto per le lavoratrici affette da endometriosi, con l'obiettivo di migliorarne la qualità della vita lavorativa. In parallelo, ha rafforzato la politica di genitorialità, con strumenti per agevolare il rientro al lavoro dopo il congedo parentale.	 Despar Centro Sud - Maiora S.p.A. SB ha avviato una collaborazione con Welfood, società specializzata in soluzioni di welfare aziendale. La partnership ha dato vita al progetto "Benessere 360°" per promuovere la qualità della vita lavorativa e personale. Attraverso una piattaforma digitale, il personale può usufruire gratuitamente di percorsi personalizzati, con il supporto di professionisti tra cui nutrizionisti, psicologi e coach sportivi. L'offerta include contenuti formativi suddivisi in sezioni tematiche, come "Academy" ed "Eventi Live", focalizzate su salute, alimentazione e benessere. L'iniziativa si aggiunge alle altre promosse da Maiora pensate per i propri collaboratori. Per esempio è stata conseguita la certificazione Equal Salary che attesta l'assenza di disparità retributive tra uomini e donne con pari qualifiche e mansioni all'interno dell'azienda e Top Employer che certifica l'eccellente gestione nell'ambito delle politiche HR.	 Esselunga punta sul benessere dei dipendenti e predispone al riguardo diverse iniziative specifiche. Le principali sono: un Fondo Ferie Solidali per chi ha esaurito ferie e permessi, ma deve assistere figli minori; visite specialistiche per la prevenzione dei tumori; un servizio di e-counselling psicologico con tre colloqui gratuiti e possibilità di consulenze a prezzi agevolati; una collaborazione con Fondazione Libellula per contrastare la violenza sulle donne e la discriminazione di genere.

Best Practices

Sviluppo dei talenti	L'integrazione lavorativa dei rifugiati	Tutele sanitarie e servizi innovativi	Selex Academy: progresso e formazione
 Ikea promuove la crescita dei propri talenti attraverso la Talent Focus Week, un appuntamento annuale dedicato allo sviluppo professionale. La settimana prevede workshop interattivi, conferenze con ospiti esterni e tavole rotonde tra colleghi e colleghe, con l'obiettivo di favorire il confronto e far conoscere le opportunità di crescita offerte dall'azienda. Nel corso della Talent Focus Week, i partecipanti hanno la possibilità di approfondire la conoscenza di sé ed esplorare le diverse prospettive di carriera all'interno del gruppo. L'iniziativa permette inoltre a Ikea e alle sue persone di valutare nuove candidature, avviare percorsi di crescita verticale e accedere a spazi di dialogo continuo, in un contesto che valorizza le competenze e sostiene lo sviluppo di ogni talento.	 Leroy Merlin Italia conferma il proprio impegno concreto a favore dell'inclusione sociale attraverso l'adesione al progetto "Welcome. Working for Refugee Integration", promosso dall'UNHCR, l'Agenzia ONU per i Rifugiati. L'iniziativa ha l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo dei rifugiati sul territorio nazionale, offrendo loro opportunità di formazione e crescita professionale. Avviato nel 2016 presso il punto vendita di Roma Tiburtina, il progetto ha portato all'attivazione di oltre 130 tirocini in diverse sedi aziendali, dimostrando l'attenzione costante di Leroy Merlin verso una cultura aziendale aperta, inclusiva e responsabile.	 Penny Italia, oltre alle coperture previste dal contratto collettivo nazionale, ha introdotto un sistema di assistenza che offre una tutela specifica in caso di decesso o invalidità permanente derivante da infortunio, sia sul lavoro che al di fuori dell'ambito lavorativo. La protezione è riservata al personale dei livelli III, II, I, oltre a quadri e dirigenti. A ciò si affianca un'assicurazione sanitaria integrativa rivolta al personale di sede e logistica, nonché a quadri e dirigenti. Nell'ottica di favorire l'equilibrio tra vita professionale e privata, Penny Italia ha avviato nel 2024 una collaborazione con un'azienda italiana specializzata in servizi di baby-sitting, pet-sitting, assistenza agli anziani e supporto nelle commissioni quotidiane. Grazie al supporto di professionisti certificati, i dipendenti possono usufruire di un'assistenza qualificata nella gestione delle esigenze familiari, con il contributo economico da parte dell'azienda che copre una parte significativa del costo del servizio.	 La formazione dei collaboratori riveste un ruolo chiave all'interno del Gruppo Selex. Le imprese socie sono coinvolte da anni nel programma di formazione permanente, finalizzato al potenziamento delle competenze e delle abilità del personale. Inoltre, sempre per affrontare le nuove sfide di un settore dinamico e in continuo mutamento, nel 2023-2024 il gruppo ha integrato, nei piani già previsti, una formazione specifica sui temi di responsabilità sociale, con attenzione particolare al cambiamento climatico, come cardine dei futuri obblighi della Direttiva europea sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD).



ESRS S2/G1

LAVORATORI NELLA CATENA DI VALORE
E CONDOTTA DELLE IMPRESE

GESTIONE SOSTENIBILE ED ETICA DELLA FILIERA

La sostenibilità accompagna tutte le attività necessarie per trasformare una materia prima in prodotto finale e distribuirlo ai consumatori. Ogni fase di questo percorso genera impatti economici, sociali e ambientali che richiedono una gestione responsabile

Le nuove normative europee in materia di sostenibilità rafforzano il principio della catena del valore e assegnano alle imprese una responsabilità sempre maggiore lungo la filiera. La **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** e la **Corporate Sustainability Due Di-**

ligence Directive (CSDDD) richiedono alle grandi aziende di identificare, valutare e mitigare i rischi ESG lungo tutto il percorso che va dalla materia prima alla distribuzione. La **CSRD**, in particolare, **punta a garantire maggiore trasparenza nel reporting di sostenibilità**, obbligando le imprese a descrivere in dettaglio l'impatto delle loro attività su ambiente e società. La **CSDDD**, invece, **introduce requisiti di due diligence più stringenti**: impone il monitoraggio della supply chain e l'adozione di misure correttive nei confronti dei fornitori diretti che non rispettano gli standard di sostenibilità e i diritti umani.

Nella Distribuzione Moderna, **le fasi più critiche della catena del valore si trovano a monte**, in relazione all'approvvigionamento delle materie prime, alla produzione e alla trasformazione. Si tratta di fasi che incidono direttamente su **deforestazione, perdita di biodiversità, emissioni di CO₂ e condizioni di lavoro**.

Peraltro, il recente regolamento europeo sulla Deforestazione (EUDR), relativo alla messa a disposizione sul mercato dell'Unione e all'esportazione dall'Unione di determinate materie prime e prodotti (olio di palma, soia, cacao, caffè, carne bovina, gomma e legno) associati alla deforestazione e al degrado forestale, mira a ridurre l'impatto delle filiere produttive.

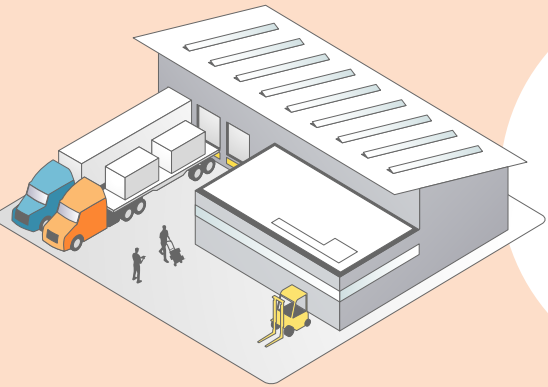
All'interno del quadro delineato dalla CSRD, questo capitolo si concentra sugli standard ESRS G1 e S2, particolarmente rilevanti per il retail moderno. **Il G1 richiede alle aziende di integrare principi di buona governance**, tra cui la gestione responsabile della supply chain, **mentre l'S2 pone l'accento sugli impatti sociali lungo la catena del valore**, promuovendo una maggiore tutela dei diritti dei lavoratori coinvolti, anche presso fornitori e subappaltatori (si veda il box a lato).

ESRS S2: UNA NUOVA RESPONSABILITÀ SULLE CONDIZIONI DI LAVORO NELLA FILIERA

L'ESRS S2 rappresenta un cambiamento significativo nella rendicontazione di sostenibilità, dal momento che **estende la responsabilità delle aziende oltre i propri dipendenti, per includere anche i lavoratori lungo la catena del valore**. Questo è particolarmente rilevante per la Distribuzione Moderna, un settore caratterizzato da una produzione terziarizzata, in cui le insegne commerciali vendono prodotti di marchi terzi o prodotti a Marca del Distributore (MDD), realizzati da fornitori esterni. Questo standard impone alle aziende di **monitorare e gestire i rischi sociali legati alla supply chain, con particolare attenzio-**

ne alle condizioni di lavoro e alla tutela dei diritti umani, prevenendo rischi di sfruttamento, lavoro minorile e forzato, assicurando salari equi e sicurezza sul lavoro attraverso standard adeguati lungo tutta la filiera, e adottando processi di due diligence sociale con strumenti di controllo

per verificare il rispetto delle normative e degli impegni ESG da parte dei fornitori. Per le aziende, l'impegno in questo campo significa rafforzare i propri strumenti di tracciabilità e due diligence, migliorando la capacità di identificare e mitigare i rischi sociali lungo la catena del valore.



GESTIONE DEI RISCHI

Le aziende sono tenute a gestire i rischi sociali legati alla supply chain.

La Marca del Distributore (MDD) come leva di sostenibilità

Nella Distribuzione Moderna, la responsabilità sulla catena del valore varia in base alla tipologia di prodotti venduti. Se per i prodotti a marchio industriale la gestione delle filiere produttive è in capo ai fornitori, per la Marca del Distributore (MDD) le aziende del settore hanno un ruolo attivo e diretto nella selezione delle aziende partner e nella definizione degli standard produttivi.

Proprio per questo motivo, **la MDD rappresenta un elemento chiave nella transizione verso una supply chain più sostenibile**, in quanto consente alle imprese di selezionare fornitori con elevati standard ESG,

garantire una filiera più trasparente, promuovere prodotti innovativi e a basso impatto ambientale.

L'adozione di pratiche sostenibili nella MDD è cruciale anche per rispondere alle nuove preferenze dei consumatori, sempre più orientati verso prodotti locali e con un minore impatto ambientale.

Diversi sono, poi, gli strumenti che le aziende del settore possono implementare per garantire una filiera sostenibile. Una parte importante di questo impegno riguarda politiche per l'elaborazione e il monitoraggio di parametri, come **l'introduzione di un codice etico e di condotta per i**

fornitori, finalizzato alla definizione di standard per il rispetto di criteri ESG e di responsabilità sociale, oppure la **predisposizione di processi di selezione e valutazione ESG**, per integrare criteri ambientali e sociali nella scelta dei fornitori. Le imprese ricorrono anche a due diligence e controlli periodici, capaci di assicurare il monitoraggio continuo delle condizioni di lavoro e dell'impatto ambientale lungo la catena del valore, così come a meccanismi di whistleblowing, aperti anche a stakeholder esterni, tra cui i lavoratori sulla catena del valore.

Monitoraggi e controlli sono strumenti essenziali per una gestione sostenibile della catena di fornitura; la loro efficacia, però, si rafforza notevolmente quando si accompagnano a un coinvolgimento concreto degli stakeholder, che favorisca l'ascolto e la partecipazione attiva di fornitori nella definizione e attuazione di azio-

ni strategiche mirate al miglioramento della performance di sostenibilità.

Tutte queste iniziative, analizzate nel dettaglio nel seguente paragrafo, stanno riscuotendo un'ampia attenzione nel settore, a dimostrazione dell'impegno delle imprese verso la promozione di una filiera sostenibile.



Strategie, politiche e iniziative per una filiera più sostenibile



GRAFICO 6.1
L'impresa/gruppo ha formalizzato un codice di condotta dei fornitori?

I dati della rilevazione condotta per questa edizione del Report di Sostenibilità di Settore già evidenziano un impegno generalizzato delle imprese nella gestione sostenibile della catena di fornitura, con il **71% delle aziende che ha adottato un codice di condotta per i fornitori**, indicando una forte attenzione alla governance della supply chain e agli standard etici e di sostenibilità (**Grafico 6.1**).

Il **65% delle aziende**, inoltre, ha già integrato **criteri ambientali e sociali nei propri processi di selezione e valutazione dei fornitori**, dimostrando un impegno concreto verso pratiche più responsabili, mentre il **12% delle imprese adotta criteri ambientali specifici** e il **6% considera esclusivamente aspetti sociali** (**Grafico 6.2**).

Negli ultimi anni il tema della biodiversità è diventato sempre più rilevante, tanto nel dibattito pubblico tra i consumatori quanto nel contesto normativo, come dimostra il già citato **Regolamento UE in materia di deforestazione**. E le imprese stanno progressivamente integrando criteri di sostenibilità nelle proprie politiche di approvvigionamento, valutando l'impatto delle loro scelte sugli equilibri ecologici. In tal senso, il **18% delle aziende ha già adottato criteri di selezione dei fornitori che tengono conto degli effetti degli acquisti sulla biodiversità lungo l'intera filiera**, mentre il **29% applica tali parametri esclusivamente ai fornitori del proprio marchio** e il **24% li considera per una parte selezionata della propria supply chain** (**Grafico 6.3**).

GRAFICO 6.2
L'impresa conduce un processo di selezione dei fornitori che considera i criteri ambientali/ sociali?

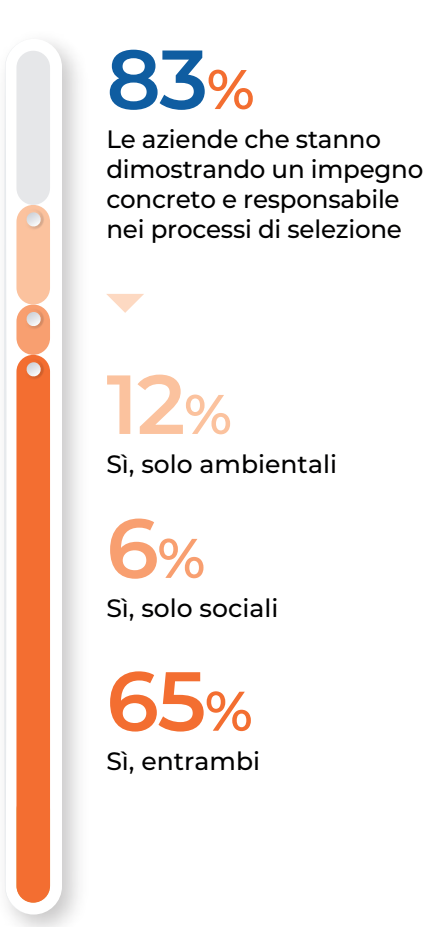
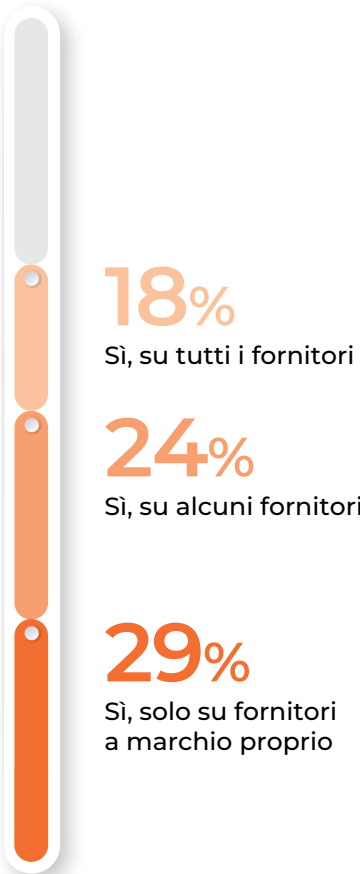


GRAFICO 6.3

L'impresa seleziona i fornitori tenendo conto degli impatti degli acquisti sulla biodiversità?



Ai fini di un buon presidio della sostenibilità, non è sufficiente, però, concentrarsi solo sulla selezione iniziale dei fornitori; è essenziale rafforzare anche le **attività di monitoraggio e controllo** lungo l'intera supply chain. In questa direzione, con particolare riferimento al rispetto di criteri di sostenibilità ambientale, **il 29% delle aziende rispondenti ha già implementato procedure di audit e verifiche specifiche per i fornitori a marchio proprio**, mentre **il 24% estende i controlli all'intera filiera e un ulteriore 24% li applica a una parte selezionata dei propri fornitori**. La diffusione di queste pratiche evidenzia una crescente attenzione al tema, fondamentale per garantire una filiera sempre più resiliente e sostenibile (Grafico 6.4).

Accanto ai criteri ambientali, la **tutela dei diritti umani** rappresenta un aspetto fondamentale nella gestione

sostenibile della catena di fornitura. La maggior parte delle aziende (54%) ha già avviato misure concrete, per il monitoraggio delle condizioni di lavoro lungo la propria supply chain, seppur con livelli di applicazione diversi. In particolare, **il 12% ha formalizzato procedure di due diligence o audit in materia di rispetto dei diritti umani e dei lavoratori su tutti i fornitori**, mentre **il 24% la applica esclusivamente ai fornitori a marchio proprio e il 18% a segmenti specifici della filiera** (Grafico 6.5). Sebbene il 46% delle imprese non abbia ancora definito un processo strutturato, questi dati evidenziano una tendenza positiva e un ampio potenziale per l'ulteriore sviluppo e formalizzazione delle pratiche di due diligence in materia di rispetto dei diritti umani nelle catene di approvvigionamento.

GRAFICO 6.4

L'impresa adotta una politica per valutare il rispetto dei criteri di sostenibilità dei fornitori?

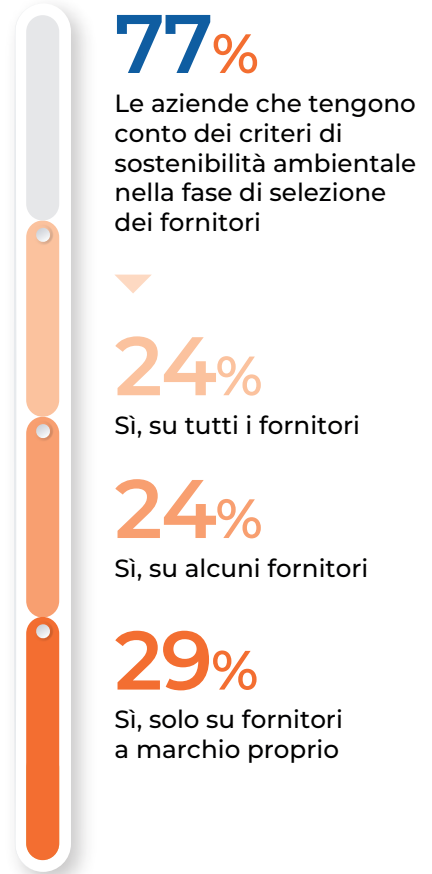
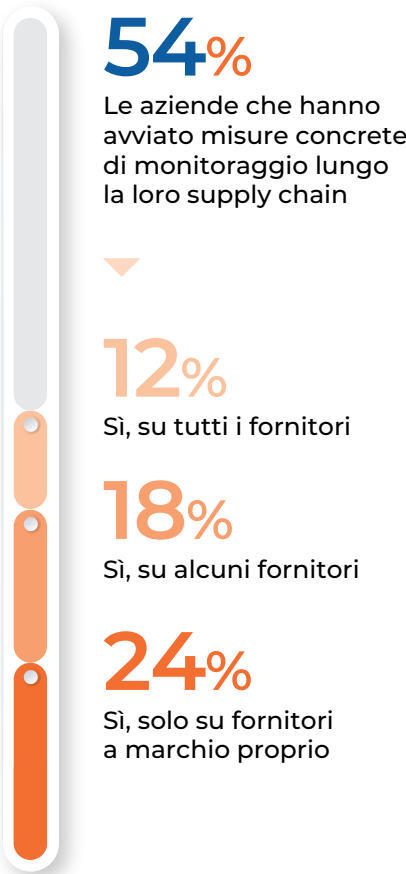


GRAFICO 6.5

L'impresa ha formalizzato una procedura di due diligence/audit sui diritti umani e dei lavoratori per la catena di fornitura?



Rispetto all'attività di engagement, all'interno del settore il coinvolgimento dei fornitori è una pratica ormai diffusa: **il 76% delle aziende analizzate ha dichiarato di aver attivato iniziative dedicate** (Grafico 6.6).



Le modalità variano, ma tutte si muovono nella direzione di rafforzare il dialogo lungo la supply chain e promuovere un approccio più collaborativo alla sostenibilità. Tra le forme più ricorrenti emergono **l'inclusione dei fornitori nei processi di analisi di materialità, la condivisione degli obiettivi di sostenibilità aziendali e, in alcuni casi, attività di formazione dedicate**. Non mancano esperienze più evolute, in cui il coinvolgimento si traduce in veri e propri progetti di collaborazione finalizzati a migliorare l'intera filiera in ottica sostenibile. Le aziende che non hanno ancora avviato iniziative di questo tipo si trovano di fronte a un'opportunità importante: **attivare percorsi strutturati di collaborazione con i fornitori può contribuire a rafforzare la trasparenza, migliorare le performance ESG e rendere più efficace l'implementazione delle strategie di sostenibilità**.



GRAFICO 6.6

L'impresa ha sviluppato iniziative di coinvolgimento dei fornitori su temi relativi alla sostenibilità?

Best Practices

Un patto con i fornitori	Un approccio olistico alla sostenibilità	Promozione delle eccellenze
 Carrefour		
Grazie al "Food Transition Pact" , nel 2023 Carrefour ha coinvolto 55 fornitori, incoraggiandoli a adottare standard più rigorosi di qualità, tracciabilità e sostenibilità. L'obiettivo è creare una filiera agroalimentare più responsabile e rispettosa dell'ambiente , sviluppando progetti commerciali, educativi e di sensibilizzazione. Le iniziative sono parte della strategia "Act For Food" per garantire prodotti sani, di alta qualità e accessibili. Un esempio è il progetto "Chiarella for Nature". Carrefour Italia ha collaborato con il marchio di acqua minerale Chiarella, confezionata in bottiglie 100% riciclate. I fondi raccolti sono stati utilizzati per sostenere la pulizia dei mari, in collaborazione con la start up Ogyre, rafforzando l'attenzione verso la tutela dell'ecosistema marino e contribuendo a ridurre l'inquinamento da plastica.	Nel 2023, Ikea ha intensificato il proprio impegno nell'iniziativa "People & Planet Positive" , una roadmap per raggiungere zero emissioni nette che punta a rafforzare le collaborazioni con i fornitori assicurando la loro adesione alle politiche di sostenibilità ambientale e inclusione sociale. L'approccio dell'azienda è olistico e mira, attraverso azioni concrete e misurabili, ad influenzare positivamente sia l'ambiente che la cultura aziendale: l'iniziativa non si limita solo alla riduzione dell'impatto ambientale, ma abbraccia anche principi di uguaglianza, diversità e inclusione integrati in tutta la supply chain. L'attività di engagement con i fornitori comprende, ad esempio, l'adozione di pratiche eco-sostenibili, come l'utilizzo di energia rinnovabile e tecnologie rispettose dell'ambiente, oltre alla valutazione continua delle politiche di diversità e inclusione.	Nel 2023, Metro Italia ha puntato sulla sostenibilità e sul supporto ai produttori locali promuovendo "SquisiTA – L'Italia in un boccone" , un tour nazionale che celebra le eccellenze enogastronomiche italiane. Le diverse tappe regionali, in cui è stata offerta a ristoratori e albergatori la possibilità di accedere a prodotti di alta qualità (molti dei quali con certificazione IGP, PAT e DOP), hanno dato all'azienda l'opportunità di sottolineare il forte legame con le produzioni locali e di valorizzare il tessuto socio-economico delle diverse realtà, promuovendo una filiera corta e sostenibile. L'evento ha anche funzionato da catalizzatore per dibattiti sul ruolo della ristorazione nella sostenibilità, evidenziando l'importanza per Metro della stretta collaborazione con piccole e medie imprese locali per offrire un'ampia gamma di prodotti di qualità.

Best Practices

Sostenibilità e diritti umani nella catena di fornitura	La promozione delle eccellenze locali	Carta dei Valori e degli Impegni
		
Per garantire il rispetto dei diritti dei lavoratori nella filiera produttiva in Myanmar, OVS ha adottato un sistema di monitoraggio rafforzato, riducendo il numero di fornitori per migliorare il controllo sulle condizioni di lavoro . L'azienda ha introdotto audit semestrali, ispezioni non annunciate e interviste anonime per identificare le criticità, promuovendo il dialogo tra management e dipendenti. Inoltre, ha definito dei piani di miglioramento con i fornitori. Strumento chiave è WOVO , app che consente di segnalare in forma anonima eventuali violazioni. In parallelo, l'azienda ha lanciato una survey anonima sul benessere dei lavoratori: dopo aver ricevuto un tasso di risposta del 52% nel 2023, l'anno successivo il progetto è stato esteso a tutte le fabbriche nel Paese, rafforzando il coinvolgimento dei dipendenti e la prevenzione di possibili violazioni lungo la supply chain.	Nel 2023 Penny Italia ha puntato sulla valorizzazione delle eccellenze locali attraverso l'evento "Penny & Partners Forum" . L'iniziativa, che ha coinvolto oltre mille imprese italiane, si è inserita nell'ambito della "Giornata Nazionale del Made in Italy", evidenziando l'impegno di Penny Italia nel sostenere la produzione locale e nel rafforzare il legame con il territorio. Durante il forum, si sono discussi temi chiave come l'identità, l'istruzione, l'internazionalizzazione e l'innovazione, con l'obiettivo di promuovere e proteggere le eccellenze produttive italiane per creare crescita e valore condivisi. L'evento ha permesso non solo di esplorare nuove opportunità di business, ma ha anche di rafforzare le partnership esistenti, contribuendo a una visione di business responsabile e sostenibile.	Sui propri prodotti a Marca del Distributore, Selex svolge accurati audit e controlli, che permettono al Gruppo di poter assicurare standard molto elevati ; la valutazione, a seconda del tipo di prodotto, avviene anche su criteri di sostenibilità sociale e ambientale. Strumento essenziale in questo ambito è la Carta dei Valori , un documento programmatico che declina gli impegni e gli obiettivi di sostenibilità assunti da Selex correlandoli al contributo generato rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite. La Carta degli Impegni del Gruppo – predisposta nel 2022 ed entrata in vigore nel corso del 2023 – definisce, invece, l'approccio di Selex alla sostenibilità, racchiudendo i valori e le linee d'azione ritenuti basilari per uno sviluppo sostenibile di lungo periodo, nelle aree d'impatto più importanti per i prodotti a marchio.



ESRS S4/S3

COMUNITÀ INTERESSATE, CONSUMATORI
E UTILIZZATORI FINALI

PERSONE, TERRITORI, COMUNITÀ: UNA PRESENZA CONCRETA

Consumatori e comunità locali sono elementi fondamentali per la Distribuzione Moderna in quanto destinatari di beni e servizi, ma anche attori che spingono il settore verso modelli più responsabili

Le imprese non si limitano alla commercializzazione dei prodotti, ma contribuiscono attivamente al benessere delle comunità in cui operano, promuovendo trasparenza, sicurezza e pratiche etiche.

Le normative europee rafforzano il legame tra aziende e comunità, introducendo standard più stringenti sulla protezione dei consumatori, la sicurezza e la sostenibilità. La direttiva 2024/825 e la proposta di direttiva green claims, per esempio, mirano a questo per garantire informazioni chiare e verificabili, contrastando dichiarazioni ambientali ingannevoli e

+35,4%

la crescita della MDD
rispetto al 2019

migliorando la trasparenza dei prodotti. La Distribuzione Moderna, inoltre, può guidare e sensibilizzare i propri clienti verso scelte più consapevoli, intervenendo su più fronti: attraverso

una maggiore trasparenza e informazione, con etichette chiare e tracciabilità della filiera; promuovendo acquisti consapevoli, offrendo prodotti certificati, biologici o a ridotto impatto ambientale; incentivando comportamenti sostenibili, sensibilizzando i consumatori sul tema dello spreco alimentare e del riciclo degli imballaggi; garantendo l'accessibilità ai prodotti e ai servizi, con un'ampia offerta distribuita su tutto il territorio e capace di rispondere alle esigenze di diversi segmenti di clientela.

Un ruolo chiave in questa trasformazione è svolto dalla Marca del Distributore (MDD), strumento strategico non solo per garantire una supply chain sostenibile (come evidenziato nel Capitolo 6), ma anche per fornire informazioni chiare e trasparenti sulle caratteristiche ambientali e sociali dei prodotti. Attraverso la MDD, le aziende della Distribuzione Moderna possono comunicare in modo più diretto e controllato aspetti come la

tracciabilità della filiera, le certificazioni di qualità e l'impatto ambientale dei prodotti, facilitando scelte di acquisto più consapevoli.

Del resto, con un fatturato di 26 miliardi di euro nel 2024 e una crescita del 35,4% rispetto al 2019, la MDD dimostra di essere uno strumento sempre più rilevante per i consumatori, alla ricerca di un equilibrio tra qualità, convenienza e responsabilità. Inoltre, le linee a Marca del Distributore consentono di rendere accessibili a un pubblico più ampio i prodotti sostenibili, abbattendo le barriere economiche e informative che possono limitare scelte di consumo più responsabili.

Il retail moderno ha inoltre un impatto significativo sulle comunità locali, contribuendo alla loro crescita economica e sociale attraverso collaborazioni con piccoli produttori locali, per garantire un approvvigionamento sostenibile e valorizzare

le eccellenze territoriali; iniziative di lotta allo spreco, che includono programmi di redistribuzione delle eccedenze alimentari e donazioni di beni di prima necessità; e programmi educativi e sociali, che promuovono corretti stili di vita, educazione alimentare e inclusione.

L'adozione di queste pratiche non soltanto rafforza il legame con il territorio, ma consente anche alle aziende del settore di consolidare il rapporto di fiducia con i consumatori, rispondendo in modo proattivo alle nuove aspettative sociali e ambientali.



GRAFICO 7.1

L'impresa ha definito una politica sulla qualità e sicurezza dei prodotti/servizi?



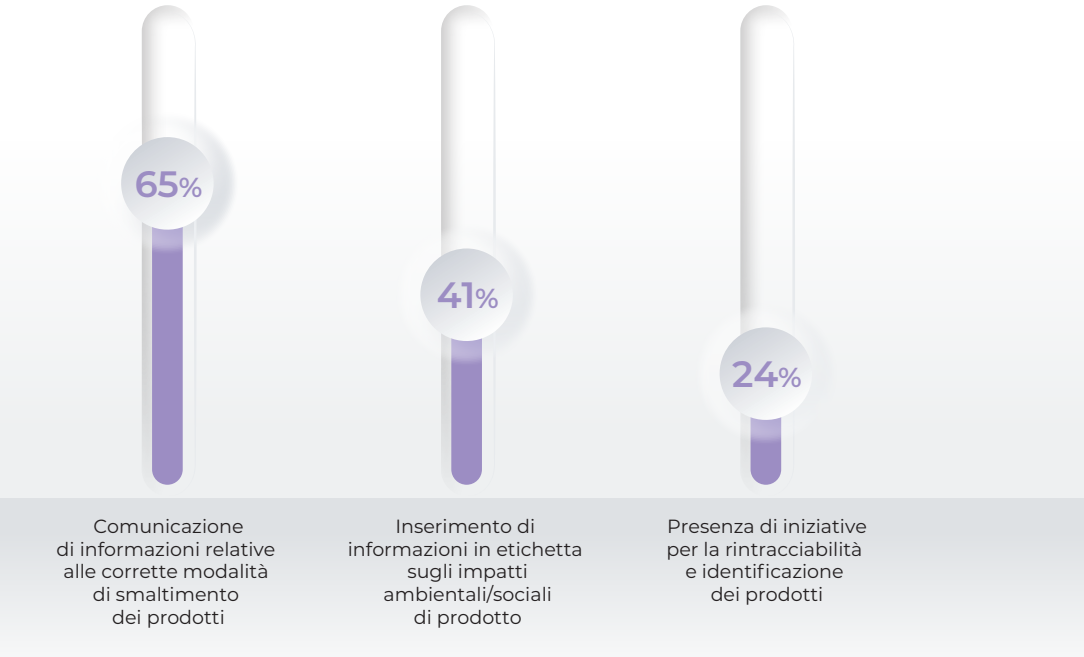
La trasparenza delle informazioni rafforza la fiducia

L'indagine condotta sul settore per questa edizione del Report di Sostenibilità evidenzia che il **65% delle aziende dispone di politiche formalizzate per la gestione degli impatti connessi alla qualità e sicurezza dei prodotti e servizi, mentre il 29% affronta questi aspetti all'interno di una più ampia politica sociale** (Grafico 7.1).

Ascoltare attivamente il consumatore e coinvolgerlo nelle scelte aziendali è una strategia e, insieme, una necessità per costruire fiducia, innovare in modo sostenibile e creare valore condiviso. Ciò viene confermato dal campione, dove il **100% delle aziende coinvolte dichiara di aver implementato strumenti specifici per la raccolta di feedback da parte dei consumatori** tramite indagini di customer satisfaction, sistemi di gestione dei reclami, monitoraggio delle recensioni online.

GRAFICO 7.2

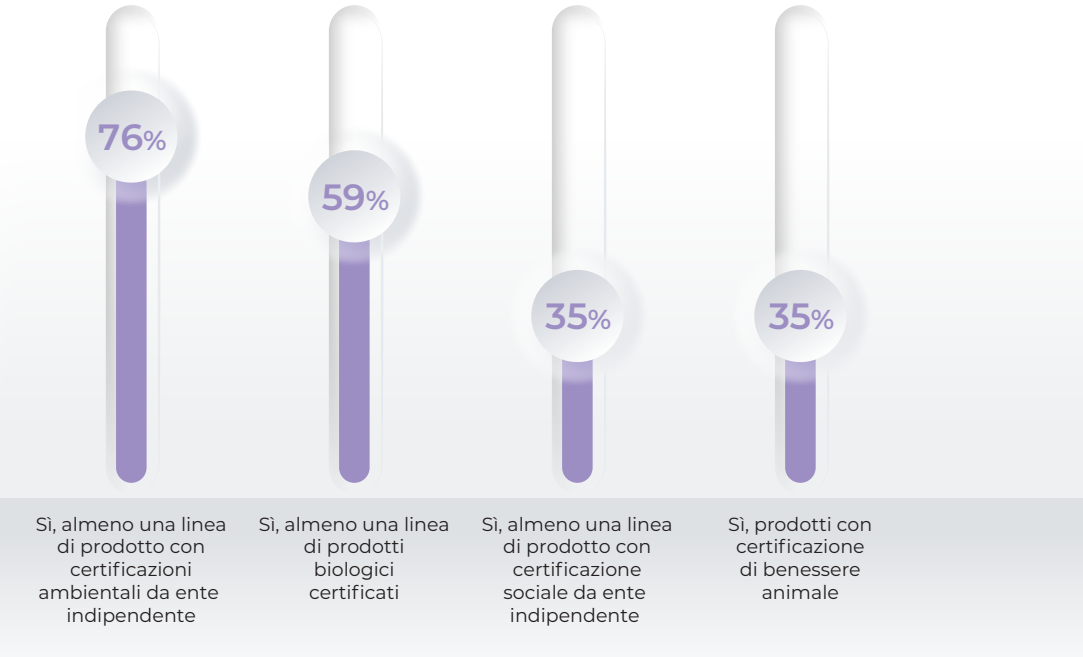
Quali iniziative sono messe in atto per garantire la trasparenza delle informazioni nei confronti dei consumatori circa i propri prodotti (MDD)?



La **trasparenza delle informazioni** è un elemento fondamentale per rafforzare la fiducia dei clienti nei confronti dei prodotti, in particolare quelli a Marca del Distributore (MDD).

GRAFICO 7.3

L'impresa ha sviluppato linee di prodotto a marchio proprio con caratteristiche di sostenibilità ambientale e/o sociale?



di gas serra associate alla produzione e alla distribuzione. Vengono inoltre inclusi strumenti come la **LCA (Life Cycle Assessment)**, che valuta gli impatti ambientali complessivi lungo l'intero ciclo di vita del prodotto. Il 24% delle aziende ha avviato iniziative volte a meglio rintracciare e identificare i prodotti, quali l'uso della blockchain, che garantisce la tracciabilità sicura e immutabile delle informazioni lungo l'intera filiera (Grafico 7.2).

È importante notare, poi, che nel contesto della Distribuzione Moderna, le linee a Marca del Distributore stanno evolvendo per rispondere alle crescenti richieste dei consumatori in termini di sostenibilità ambientale e sociale. Questo impegno si traduce nello **sviluppo di gamme di prodotti certificati, che garantiscono standard elevati in termini di impatto ambientale, eticità della filiera e benessere animale**.

Infatti, la maggioranza delle aziende coinvolte, il **76%, dispone di almeno una linea di prodotto con certificazioni ambientali rilasciate da enti indipendenti**, quali Ecolabel, Rainfo-

La trasparenza delle informazioni è, poi, un elemento fondamentale per rafforzare la fiducia dei clienti nei confronti dei prodotti, in particolare quelli a Marca del Distributore (MDD). In un mercato sempre più orientato alla sostenibilità e alla qualità, le aziende della Distribuzione Moderna adottano diverse iniziative per garantire che i consumatori dispongano di **informazioni chiare, affidabili e facilmente accessibili sui prodotti che acquistano**. Questo impegno si traduce in azioni concrete di diverso tipo.

Il **65% del campione comunica informazioni relative alle corrette modalità di smaltimento dei prodotti**, con un livello di dettaglio superiore a quanto richiesto dalla normativa vigente; **il 41% invece inserisce informazioni aggiuntive in etichetta, relativamente agli impatti ambientali e sociali di prodotto**. Le informazioni condivise possono essere di diverso tipo, e vanno dall'**E-PD (Dichiarazione Ambientale di Prodotto)** - che fornisce dati certificati sugli impatti ambientali lungo il ciclo di vita - alla **Carbon Footprint di Prodotto**, che misura le emissioni

rest Alliance, Oeko-Tex e Global Organic Textile Standard (vedi box a lato per un dettaglio sulle certificazioni). In più, **il 59% delle aziende dichiara di avere almeno una linea di prodotti biologici certificati, mentre il 35% possiede prodotti con certificazione sociale di prodotto e/o di benessere animale (Grafico 7.3).**

Nel contesto attuale, garantire l'accessibilità ai prodotti e ai servizi per le fasce economicamente più vulnerabili è una sfida sempre più rilevante per il settore. Le politiche di prezzo rappresentano uno strumento strategico per sostenere i consumatori in situazioni di difficoltà economica: attraverso iniziative come il contenimento dei prezzi su prodotti essenziali, programmi di scontistica dedicati e collaborazioni con enti del terzo settore, molte aziende stanno adottando misure concrete per rispondere a questa esigenza sociale. La conferma dell'importanza tali iniziative per il settore viene anche dal campione analizzato: infatti ben **il 71% dichiara di attuare politiche di prezzo, al fine di favorire l'accessibilità ai consumatori appartenenti a categorie economicamente vulnerabili.**

LE PRINCIPALI CERTIFICAZIONI DI PRODOTTO



Ecolabel: certificazione ambientale europea che attesta l'impatto ridotto di un prodotto sull'ambiente durante tutto il suo ciclo di vita, dalla produzione allo smaltimento.



Rainforest Alliance: organizzazione impegnata a garantire che prodotti agricoli, come caffè, tè e cacao, siano coltivati nel rispetto della biodiversità e dei diritti dei lavoratori, promuovendo pratiche agricole sostenibili.



Oeko-Tex: certificazione per i prodotti tessili che garantisce l'assenza di sostanze nocive per la salute umana, verificando il rispetto di rigorosi standard chimici e ambientali.



GOTS (Global Organic Textile Standard): certifica che un prodotto tessile è realizzato con almeno il 70% di fibre biologiche e rispetta criteri ambientali e sociali lungo l'intero processo produttivo.



MSC (Marine Stewardship Council) e ASC (Aquaculture Stewardship Council): MSC certifica la pesca sostenibile, garantendo che il pesce provenga da stock ittici gestiti responsabilmente, mentre ASC certifica l'acquacoltura sostenibile, assicurando il rispetto di standard ambientali e sociali negli allevamenti ittici.



FSC (Forest Stewardship Council) e PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification): FSC certifica che il legno e i prodotti derivati provengono da foreste gestite in modo responsabile, mentre PEFC promuove la gestione sostenibile delle foreste attraverso standard simili riconosciuti a livello globale.



Fairtrade: certificazione che garantisce condizioni di lavoro eque per i produttori nei Paesi in via di sviluppo, promuovendo salari dignitosi, il rispetto dei diritti umani e pratiche agricole sostenibili.

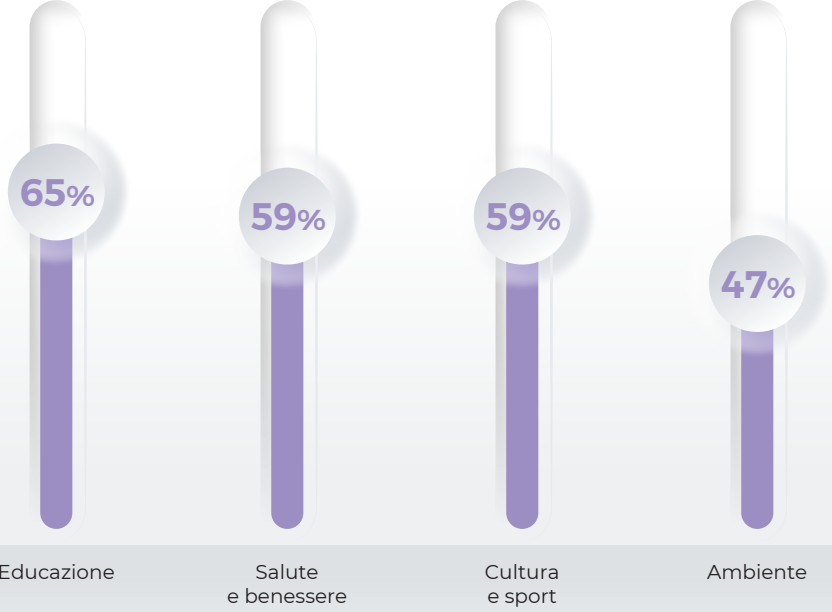
Politiche e iniziative per il sostegno alle comunità interessate

I ruolo delle imprese nel sostenere le comunità locali va oltre la presenza economica sul territorio. Attraverso investimenti mirati nello sviluppo di infrastrutture e servizi, insieme a donazioni, sponsorizzazioni e iniziative a carattere sociale, ambientale, educativo e culturale, le aziende contribuiscono concretamente al benessere delle comunità in cui operano.

Le aree di intervento più diffuse riguardano l'educazione (65%), la salute e il benessere, la cultura e lo sport (59%), l'ambiente (47%) (Grafico 7.4). Oltre a questi progetti, il 29% delle aziende ha introdotto strumenti specifici per raccogliere feedback dalle comunità locali, al fine di valutare sia i benefici generati sia i possibili impatti negativi delle proprie attività.

Tuttavia, questo impegno non sempre si traduce in politiche strutturate. Solo **il 6% delle aziende ha formalizzato una politica specificamente dedicata alla gestione degli impatti sulle comunità locali**, mentre **il 18% tratta il tema all'interno di una più ampia politica sociale**. Il restante campione, pur realizzando iniziative concrete, **non include questa tematica in documenti formali**. Ciò evidenzia un'opportunità di miglioramento: l'adozione di politiche strutturate potrebbe infatti favorire nelle imprese un approccio più sistematico, misurabile e pienamente integrato nella strategia aziendale.

GRAFICO 7.4
In quali ambiti di sostegno alle comunità locali si è attivata l'azienda?



Best Practices per i consumatori

Aiuto al risparmio e all'accessibilità dei prodotti	"Strategia 555": fiducia, ascolto e sostenibilità	Valorizzare le produzioni locali
		
Bennet ha deciso di lavorare sull'accessibilità dei prodotti con iniziative per contenere i prezzi. Da febbraio a giugno, "Giù il prezzo" ha permesso di ridurre il costo di oltre 400 prodotti a marchio, mentre da agosto a dicembre, con "SOS Spesa", l'azienda ha aderito al "trimestre anti-inflazione" promosso dal Governo, abbassando i prezzi di beni di prima necessità. Bennet ha inoltre continuato a collaborare con i territori: nel 2023, 13 comuni hanno acquistato Gift Card per le famiglie in difficoltà economica, con uno sconto del 10% previsto dalla normativa a cui l'azienda ha aggiunto un ulteriore 5%. Per gli over 65, in alcuni punti vendita, è stato attivato un programma che garantisce uno sconto del 5% sulla spesa ai clienti registrati. Infine, il programma fedeltà "+Punti +Sconti" ha permesso di trasformare i punti in buoni sconto da utilizzare presso i touch point Bennet.	Carrefour Italia ha continuato a implementare la "Strategia 555", piano per migliorare le relazioni con i clienti attraverso tre pilastri: fiducia, servizio ed esperienza, ciascuno articolato in cinque punti di impegno. L'azienda dedica grande attenzione all'ascolto dei clienti, utilizzando strumenti come il Net Promoter Score (NPS), i call center, la raccolta feedback nei punti vendita e il monitoraggio delle recensioni online. Inoltre, organizza iniziative come la "spesa guidata" per raccogliere impressioni in tempo reale. L'impegno nella comunicazione diretta si è rafforzato con la creazione del gruppo Facebook "Sostenibilità Carrefour Italia", destinato a clienti attenti alle tematiche ambientali e sociali. L'azienda sta inoltre sviluppando community di clienti a livello internazionale, coinvolgendoli nelle iniziative socio-ambientalirenderli consapevoli e informati.	Con il progetto "Sapori del Territorio", Despar punta a portare nei punti vendita micro-produzioni a chilometro zero che difficilmente troverebbero spazio nella grande distribuzione. L'iniziativa si concentra su prodotti micro-locali, provenienti da piccoli produttori situati vicino ai punti di vendita, cercando di tutelare le filiere locali e l'artigianalità del produttore e la storicità del prodotto, oltre che su prodotti regionali, realizzati e venduti principalmente all'interno della regione di appartenenza, con volumi di produzione limitati. Il progetto mira a valorizzare le tradizioni locali, sostenere le economie territoriali e promuovere la sostenibilità, offrendo spazi dedicati sotto il marchio "Sapori del Territorio". Particolare attenzione è riservata alla promozione delle filiere locali, con corner speciali nei negozi che mettono in risalto i prodotti regionali e alcune referenze esclusive, selezionate tra le piccole realtà produttive vicine.

Best Practices per i consumatori

Equilibrio e qualità	Eco Valore, trasparenza nell'etichetta	Prodotti per la salute e la ricerca
		
L'azienda ha proseguito il proprio impegno nell'innovazione dei prodotti a marchio, rivisitando le ricette per migliorare il profilo nutrizionale senza alterare la tradizione. Sono state riformulate diverse referenze dolciarie e si è intervenuto sull'offerta del reparto gastronomia, riducendo il contenuto di sale, zuccheri e grassi. L'azienda ha inoltre aderito al progetto "Con meno sale nel pane c'è più gusto... e guadagni in salute" promosso dalla Regione Lombardia, ampliando a 63 negozi la disponibilità di pane a ridotto contenuto di sale, con l'obiettivo di estenderlo ulteriormente. Parallelamente, è stata introdotta una nuova linea di piatti pronti wellness, disponibili anche nei menù dei Bar Atlantic con opzioni vegetariane e vegetali settimanali. Infine, la gamma Esselunga Naturama ha ampliato l'offerta di prodotti a Residuo Zero, garantendo standard elevati di qualità e sostenibilità.	L'azienda ritiene fondamentale fornire ai propri clienti informazioni chiare sull'impatto ambientale, affinché possano compiere scelte più consapevoli e responsabili. Con l'iniziativa "Eco Valore", OVS è stata tra i primi marchi al mondo a rendere pubblici dati dettagliati sui materiali utilizzati, sul fornitore che lo ha realizzato e sull'impatto ambientale misurato attraverso tre indicatori chiave: consumo d'acqua, emissioni di CO₂ nella fase di produzione e indice di circolarità, quest'ultimo espresso su una scala da 1 a 10 in base alla riciclabilità dei materiali impiegati. Dal 2021, l'indice "Eco Valore" è stato esteso fino a coprire il 100% dei prodotti disponibili sull'e-commerce, permettendo una valutazione rapida sulla sostenibilità dei prodotti e rafforzando in parallelo l'impegno dell'azienda nella trasparenza e nella promozione di una moda più sostenibile.	Penny Italia è stata la prima azienda in Italia nel 2023 a sviluppare una linea di prodotti in collaborazione con gli esperti in nutrizione di AIRC, fondazione attiva nella ricerca sul cancro. La gamma, composta da dodici referenze della linea Welless e contraddistinta dal logo AIRC, è stata ideata per promuovere un'alimentazione equilibrata e in linea con la dieta mediterranea. Le ricette, semplici e con pochi ingredienti, prevedono la riduzione di sale e zucchero, l'aumento dell'apporto di fibre e la selezione di nutrienti essenziali per favorire abitudini alimentari più sane. L'iniziativa nasce con un duplice obiettivo: sensibilizzare i clienti sull'importanza della prevenzione e contribuire al sostegno della ricerca, destinando una percentuale del ricavato alla Fondazione AIRC.

Best Practices per le comunità

La lotta contro il tumore al seno	“Le buone abitudini”	Amici di Scuola e dello Sport	Energia pulita contro la povertà energetica
			
Bennet ha rinnovato il proprio impegno sociale aderendo alla Campagna Nastro Rosa promossa da LILT per la lotta contro il tumore al seno. Durante il mese di ottobre, è stato messo in vendita il cavolfiore della Piana del Sele, con parte del ricavato devoluto a LILT Milano Monza e Brianza. L'azienda, inoltre, ha ospitato l'ambulatorio mobile LILT nei centri commerciali di Brugherio e Lentate sul Seveso, offrendo a oltre 80 donne visite senologiche e mammografie gratuite e sottolineando così l'importanza della prevenzione oncologica.	Despar supporta il mondo della scuola con “Le Buone Abitudini” : il progetto di educazione alimentare completamente gratuito e digitalizzato rivolto alle scuole primarie per trasmettere ai bambini l'educazione alla sana alimentazione e ai corretti stili di vita. Per accedere al programma, gli insegnanti della scuola primaria possono iscriversi gratuitamente alla piattaforma digitale dedicata, la quale offre oltre 145 contenuti scientifici e proposte interattive tramite video, approfondimenti, materiali didattici digitali e stampabili, attività esperienziali da fare in classe o in famiglia. Il programma è strutturato in cinque percorsi di educazione alimentare curati e verificati in collaborazione con un team di specialisti e differenziati per ciascuna classe della scuola primaria. Avviato nel 2006, ad oggi il programma ha coinvolto le scuole di oltre 1440 comuni in 20 regioni italiane , con oltre 2700 insegnanti iscritti alla piattaforma.	Dal 2015 Esselunga promuove l'iniziativa Amici di Scuola , con l'obiettivo di sostenere attivamente il mondo dell'istruzione attraverso la distribuzione gratuita di materiale didattico e attrezzature informatiche ad asili nido, scuole dell'infanzia, primarie e secondarie. Nel 2023 il progetto si è evoluto, estendendosi anche alle associazioni e società sportive dilettantistiche, assumendo il nome Amici di Scuola e dello Sport. L'iniziativa si fonda sulla raccolta di buoni da parte dei clienti, da destinare alle strutture scolastiche o sportive, che possono così accedere a un catalogo premi dedicato. Quest'anno sono state coinvolte oltre 14.000 scuole e 7.000 società sportive , con una particolare attenzione all'inclusività, grazie alla disponibilità di attrezzature adatte anche a persone con disabilità.	L'azienda ha aderito a EnergyPOP , la campagna di responsabilità sociale promossa da AzzerOCO ₂ in collaborazione con Legambiente, finalizzata alla realizzazione di impianti fotovoltaici su edifici di edilizia residenziale pubblica e strutture sociali. I progetti hanno coinvolto due condomini a Firenze ed Empoli, offrendo a una sessantina di nuclei familiari una soluzione concreta per contrastare la vulnerabilità. Entrambi gli impianti avranno una potenza di 10,5 kWp, contribuendo a ridurre i costi energetici per le famiglie e a evitare l'emissione di 160.000 kg di CO ₂ grazie alla produzione di energia pulita. Il sistema di autoconsumo consentirà, inoltre, ai residenti di utilizzare direttamente l'energia generata durante il giorno, limitando la dipendenza dalla rete elettrica e abbattendo le spese per l'energia.

Best Practices le comunità

Solidarietà e sostegno alle comunità	La partnership con Save the Children	A sostegno dello sport e del benessere	Il sostegno alle associazioni dilettantistiche
			
L'azienda è attiva su due progetti nella promozione della solidarietà e della coesione sociale. Leroy Merlin ha rinnovato il proprio impegno verso gli Empori Fai Da Noi (luoghi di condivisione di materiale a titolo gratuito). La gestione degli Empori è affidata a enti non profit radicati nel territorio. Il servizio è destinato a famiglie e individui segnalati dai servizi sociali, oltre che a cooperative e gruppi di cittadinanza attiva. Nel 2023, il 67% degli Empori attivi ha prestato 463 utensili e distribuito 304 donazioni di materiali consumabili. Parallelamente, il progetto "La Casa Ideale" , attivo dal 2015, sostiene le associazioni impegnate in settori chiave come servizi residenziali o di inclusione sociale. Con un bando, le organizzazioni possono acquistare prodotti a prezzo ridotto, destinando il risparmio al finanziamento di iniziative di sostegno alla comunità.	Nel 2023, OVS ha rinnovato il proprio sostegno a Save the Children , proseguendo una collaborazione iniziata nel 2010 e arricchita nel tempo da numerose iniziative solidali, tra cui “Emergenza terremoto centro Italia”, “Illuminiamo il Futuro”, “Stop alla guerra sui bambini” e “Conflitto in Ucraina” . Tra le campagne più attese dai clienti, il “Christmas Jumper Day” ha visto la vendita dei tradizionali maglioni natalizi decorati nei 580 negozi della rete e online, destinando 202.000 euro all'organizzazione, di cui 141.000 derivanti dalle vendite e 61.000 raccolti alle casse . Nel periodo Back to School (dal 20 agosto al 30 settembre 2023), è stata avviata una raccolta fondi a favore dei progetti di Save the Children per garantire il diritto all'educazione ai bambini in difficoltà economiche in Italia, con un contributo totale di 15.000 euro devoluti all'organizzazione.	Selex ha lanciato "Tutti in Campo" , iniziativa nazionale per promuovere lo sport e il benessere, rafforzando il legame con le famiglie e il territorio. Attiva in oltre 1.800 punti vendita, ha permesso ai clienti titolari di carta fedeltà di sostenere le associazioni e le società sportive dilettantistiche (ASD e SSD) iscritte al programma. Attraverso la spesa quotidiana, i consumatori hanno ricevuto Codici Sport da donare alle associazioni, consentendo loro di accedere a un catalogo esclusivo per ordinare gratuitamente attrezzature e infrastrutture sportive. Grazie al supporto delle Imprese Socie del Gruppo Selex, e alla partecipazione di Roberto Baggio come Ambassador del progetto, sono state distribuite 30.000 attrezzature sportive per un valore complessivo di circa 2,5 milioni di euro , offrendo un contributo alla crescita dello sport e al benessere delle comunità.	Gruppo Végé ha rinnovato il proprio impegno a favore delle Associazioni Sportive Dilettantistiche (ASD) con la seconda edizione dell'iniziativa dedicata allo sport. Grazie alla collaborazione con Decathlon, il Gruppo ha premiato e supportato l'8% delle ASD italiane , distribuite su tutto il territorio nazionale, attraverso la consegna di migliaia di gift card per un valore complessivo di circa 1,5 milioni di euro. L'iniziativa, resa possibile anche grazie alla partecipazione attiva dei clienti, mira a promuovere i valori dello sport, dell'inclusione sociale e del gioco di squadra, sostenendo sempre più associazioni che, con il loro lavoro, garantiscono a tutti l'accesso al benessere fisico e psicologico.

La metodologia di raccolta dei dati e il campione dell’indagine

Il sesto Report di Sostenibilità di Settore della Distribuzione Moderna è stato elaborato con l'obiettivo di analizzare lo stato di avanzamento delle imprese della Distribuzione Moderna rispetto ai nuovi requisiti previsti dalla **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e agli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, offrendo al contempo una fotografia aggiornata dell'impegno sostenibile del comparto.

La metodologia si è sviluppata in due fasi. Nella prima, il team di ALTIS Advisory SB, spin-off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano ha condotto un'analisi desk su tutte le aziende associate a Federdistribuzione. Sono stati esaminati i principali documenti pubblicati in materia di sostenibilità (Bilanci di sostenibilità, Piani strategici, politiche aziendali pubbliche), i siti web e le iniziative

comunicate online, con l'obiettivo di individuare le tematiche di sostenibilità più ricorrenti e allinearle, per quanto possibile, alle questioni di sostenibilità trattate dagli standard ESRS.

Questa attività ha permesso di identificare gli standard ESRS più pertinenti per le imprese del settore, ovvero:

- **ESRS E1:** cambiamenti climatici;
- **ESRS E5:** uso delle risorse ed economia circolare;
- **ESRS S1:** forza lavoro propria;
- **ESRS S2:** lavoratori nella catena del valore;
- **ESRS S3:** comunità interessate;
- **ESRS S4:** consumatori e utilizzatori finali;
- **ESRS G1:** condotta delle imprese.

A partire dalle evidenze emerse nella prima fase, è stato strutturato un

questionario online, suddiviso nei macro-temi corrispondenti agli standard ESRS selezionati. Per ciascun tema si è valutato l'impegno delle aziende associate in quattro aree: la predisposizione di **politiche e strategie**; la messa in pratica di **attività**, iniziative e progettualità specifiche; la presenza di sistemi di **monitoraggio** attivi rispetto a indicatori chiave; la presenza di **pratiche virtuose**.

Le informazioni sono state raccolte con riferimento al perimetro italiano delle aziende associate. Per le imprese appartenenti a gruppi consolidati, le politiche e strategie possono includere anche quelle definite a livello di gruppo, mentre gli indicatori e i sistemi di monitoraggio si riferiscono all'entità italiana.

Il questionario sottoposto al campione rappresentativo delle imprese associate comprendeva 57 domande,

di cui 9 di anagrafica e contestualizzazione iniziale e le restanti 48 con un focus sugli ESRS selezionati.

Per rappresentare sinteticamente il livello di preparazione delle aziende rispetto ai requisiti previsti dagli standard ESRS, è stato costruito un indicatore su tre dimensioni:

- **politiche e strategie formalizzate:** presenza di policy, codici, strategie o piani che dimostrino un impegno formale da parte dell'azienda rispetto alla tematica oggetto dello standard;
- **iniziative attivate:** presenza di almeno un'iniziativa concreta volta alla gestione del tema, senza valutare la qualità o l'ampiezza dell'impatto delle iniziative;
- **monitoraggio delle metriche:** presenza di strumenti per la raccolta, analisi e tracciamento di dati quantitativi, in relazione alle informative richieste dagli standard.

Per ciascuno degli standard analizzati, a ogni azienda rispondente è stato attribuito un valore binario (1 = presenza / 0 = assenza) per ciascuna delle tre dimensioni, sulla base del-

le risposte fornite nel questionario. I punteggi aggregati restituiscono la percentuale di copertura per ciascuna area tematica. La riga “Totale”, riportata nella tabella e nel grafico a radar presente nell'executive summary, rappresenta una **media pesata delle tre dimensioni**, attribuendo un peso maggiore alla presenza di politiche e strategie formalizzate, considerate come indicatore strutturale di impegno nel tempo.

Sebbene, infatti, gli ESRS non impongano obbligatoriamente l'adozione di strategie su ogni tema, **la logica della CSRD è orientata a una rendicontazione non solo consuntiva ma anche strategica**, che accompagni le imprese in un percorso di miglioramento continuo. Inoltre, la CSRD si inserisce in un quadro più ampio di regolazioni europee che richiedono alle imprese di contribuire attivamente al raggiungimento di obiettivi ambientali e sociali misurabili. In questo contesto, la formalizzazione di strategie diventa un presupposto fondamentale per dare coerenza, tracciabilità e direzione alle azioni di sostenibilità.

Il questionario non copre l'intera gamma di metriche previste dagli ESRS, ma solo una selezione ritenuta rilevante per il settore. Inoltre, per alcuni standard – in particolare **S2, S3, S4** e una parte di **G1** – gli stessi standard **non prevedono informative quantitative obbligatorie**, e pertanto **la dimensione “monitoraggio delle metriche” non è applicabile**. In questi casi, la media complessiva è stata calcolata solo sulla base delle due dimensioni disponibili: politiche e strategie e iniziative, dando sempre maggior peso alla prima.

Va infine precisato che **gli indicatori così costruiti sono indicatori di copertura e non di performance**: non valutano il grado di efficacia o matu-

rità delle politiche e delle azioni messe in campo, ma solo la loro esistenza e formalizzazione.

I dati presentati si basano su fonti pubbliche e su autovalutazioni fornite dalle imprese associate attraverso il questionario. Le informazioni non sono state oggetto di audit esterno e il report non ha valore certificativo.

L'obiettivo è fornire un quadro qualitativo, esplorativo e comparativo che favorisca il dialogo e la condivisione di buone pratiche tra le aziende del settore. All'indagine hanno partecipato gruppi e imprese che rappresentano circa il 73% degli addetti e il 77% del fatturato di Federdistribuzione.

	ESRS E1	ESRS E5	ESRS S1	ESRS S2/G1	ESRS S3	ESRS S4
Cambiamenti climatici	53%	65%	56%	74%	26%	97%
Uso delle risorse ed economia circolare	88%	55%	59%	49%	100%	82%
Forza lavoro propria	71%	82%	71%			
Lavoratori nella catena di valore e condotta delle imprese	66%	67%	60%	66%	49%	93%
Comunità interessate						
Consumatori e utilizzatori finali						
Politiche e strategie	53%	65%	56%	74%	26%	97%
Iniziative	88%	55%	59%	49%	100%	82%
Monitoraggio delle metriche	71%	82%	71%			
Totale	66%	67%	60%	66%	49%	93%

LE SFIDE ATTUALI DEL RETAIL MODERNO

I contributi indipendenti di:



POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

 **osservatori.net**
digital innovation

Retail e consumatori: costruire la fiducia attraverso l'impegno sulla sostenibilità

ILARIA UGENTI

Corporate Reputation Leader Ipsos Italia

In uno scenario dominato dall'incertezza, la sostenibilità resta una sfida imprescindibile per consumatori e imprese del retail.

Tra aspettative, scetticismi e nuove priorità, serve autenticità per costruire fiducia e valori condivisi.

L'attuale contesto socioeconomico e geopolitico pone numerosi punti di domanda in merito all'approccio che individui, aziende e istituzioni adotteranno nei confronti della sostenibilità. Un percorso importante è stato tracciato in questi ultimi anni: molti soggetti hanno comunicato il proprio impegno in termini di sostenibilità e responsabilità sociale fino a renderlo un vero e proprio "must have".

Improvvisamente ci troviamo in uno scenario completamente mutato. Abbiamo però il vantaggio di aver studiato per anni il concetto di sostenibilità, imparando a conoscere le sue implicazioni: disponiamo di numeri e trend che permettono di guardare al futuro disponendo di punti di ancoraggio. Che cosa abbiamo osservato fino ad ora? La crescente familiarità con il concetto di sostenibilità si è arrestata tra il

2019 e il 2023, più di un italiano su tre, dopo aver registrato un'impennata dal 2011 al 2018. Nuove urgenze distolgono l'attenzione da questo concetto che di fatto è un vero e proprio impegno. L'interesse per la sostenibilità, tuttavia, rimane vivo, ma si è raffreddato (oggi il 24% degli italiani dichiara di essere molto interessato, contro il 30% nel 2022).



Eppure, il concetto di sostenibilità si è arricchito nel tempo. Fino a dieci anni fa, parlare di sostenibilità evocava principalmente l'associazione alla parola ambiente, mentre oggi il rimando alla dimensione ambientale e sociale va di pari passo.

Occorre non disperdere il patrimonio formativo e comportamentale acquisito finora, tenendo conto delle diverse sensibilità delle persone. Nel tempo i sostenitori della sostenibilità sono aumentati, fino a raggiungere circa un quarto della popolazione. Allo stesso tempo sono aumentati gli scettici, che mettono in serio dubbio la genuinità delle iniziative e dei progetti sostenibili. Il gruppo più numeroso oggi è quello che abbiamo definito degli "aperti", coloro che dichiarano di conoscere il concetto di sostenibilità in linea teorica, ma fanno fatica a tradurlo in comportamenti concreti.



Alcuni fattori hanno alimentato lo scetticismo e frenato l'apertura: il costo della vita e la perdita di potere d'acquisto, le incertezze derivanti dai conflitti militari e commerciali hanno allontanato il confronto mediatico dalle rotte della sostenibilità. Due individui su tre non percepiscono piani di azione chiari. Allo stesso tempo si è creata l'aspettativa che la transizione green potesse avvenire in tempi rapidi, senza tenere conto della complessità dei processi e degli investimenti necessari: 2 individui su 3 dichiarano di non essere in grado di riconoscere un'azienda attenta alla sostenibilità.

Eppure, la necessità di agire è pervasiva: **l'80% delle persone ritiene indispensabile cambiare i comportamenti di acquisto e consumo quanto prima**, per scongiurare un disastro ambientale. Anche le aziende devono dare il loro contributo: la maggior parte dei consumatori (84%) ritiene che debbano impegnarsi per una società migliore. Questo significa che per costruire un rapporto di fiducia tra azienda e consumatore non basta erogare prodotti o servizi, ma è necessario che ci sia una prossimità valoriale. Oggi il 78% degli italiani è d'accordo con l'affermazione 'tendo ad acquistare brand che riflettono i miei personali valori' (era il 62% 10 anni fa).



La fiducia acquisisce sempre più potere. **Un rapporto di fiducia si costruisce attraverso comportamenti e comunicazioni autentici**, provenienti da soggetti e fonti attendibili. I brand diventano 'estensione' della visione del mondo e dei valori dei consumatori. Quindi la domanda è: come sostenere l'importanza di un impegno condiviso verso un mondo più sostenibile, equo per l'oggi e per le generazioni future? Abbiamo identificato tre diverse forze centripete che inducono il consumatore ad avvicinarsi alla sostenibilità: paura, etica e qualità.

La paura dei cambiamenti climatici è la forza che invita a preoccuparsi e ad attivarsi in nome della sostenibilità e pro-generazioni future: il 22% degli italiani. C'è consapevolezza che qualcosa non funziona più cercando di limitare il proprio impatto sull'ambiente: un italiano su cinque menziona il cambiamento climatico come prima preoccupazione. L'etica tocca solo una minoranza degli italiani, meno di uno su dieci.

La sostenibilità di un brand è diventato un tema 'delicato', da affrontare con cura. Non è facile per un consumatore fare delle scelte, ma circa un italiano su due ritiene che le proprie scelte di consumo e investimento possano influenzare i comportamenti



La propensione a rispettare l'ambiente e le altre persone induce questi consumatori a migliorare il modo di relazionarsi con il mondo. La forza più potente è la qualità: **il 70% degli italiani vede nei beni o servizi prodotti in modo sostenibile un portato di alta qualità e di innovazione che induce ad acquisti più responsabili.**

La sostenibilità di un brand è diventato un tema 'delicato', da affrontare con cura. Non è facile per un consumatore fare delle scelte, ma circa un italiano su due ritiene che le proprie scelte di consumo e investimento possano influenzare i comportamenti

66%

degli italiani non riconosce un'azienda attenta alla sostenibilità

ti sostenibili ed etici delle aziende. **La sostenibilità nel suo significato più profondo deve quindi diventare un co-benefit, integrato nell'offerta di prodotti e servizi, percepito come un vantaggio per il consumatore.** Deve tradursi in un vantaggio competitivo per le aziende.

Comunicare la sostenibilità non dà valore aggiunto alla notorietà di un brand. Il consumatore deve sentirsi

protagonista della comunicazione, spostando il focus dal brand verso soluzioni e benefici per le persone coerenti con i valori del brand. Il consumatore è preoccupato per il clima e l'ambiente e desidera che le aziende e i brand facciano qualcosa, si sente chiamato in causa, ma desidera che questo sia uno dei benefici e non il beneficio unico. Si è disposti a pagare un sovrapprezzo perché il prezzo derivante dalla mancanza di impegno è ancora più elevato, ma vi è il desiderio, allo stesso tempo, di bilanciare le esigenze di oggi con quelle di lungo periodo, consumando prodotti 'buoni' e mantenendo il proprio tenore di vita.

Quale è il ruolo del retail in questo contesto di incertezza? Nell'ultimo anno (2025) è significativamente cresciuto il numero di coloro che hanno un atteggiamento passivo in termini di consigliabilità del punto vendita (51% vs 41% nel 2024), probabilmente a causa di un clima di sfiducia generale. La forza della relazione si è progressivamente intiepidita sebbene l'identità d'insegna, storicamente debole rispetto alla soddisfazione funzionale, stia prendendo piede. In

particolare, **cresce l'apprezzamento per l'impegno delle insegne in ambiti legati alla sostenibilità.**

La sfida per il retail è capire la persona oltre al consumatore, stabilire una connessione emotiva condividendo i valori, offrire esperienze memorabili immersive e semplificate, puntare a un'innovazione di rapporto, in aggiunta ad innovazioni di offerta, tecnologiche e di racconto.

Si attende un impegno in ambito sostenibilità che significa attenzione all'impatto ambientale e sociale dei propri acquisti: la familiarità con i principi base dell'economia circolare si sta facendo strada.

Il consumatore è stato sensibilizzato ed educato per anni. **È quindi importante continuare a guidare scelte di acquisto e consumo sostenibili, essere autentici e credibili nelle proprie azioni e comunicazioni.** È un dovere per tutti proseguire lungo questo percorso intrapreso da tempo. Sarà il banco di prova per le aziende e i brand che hanno fatto della sostenibilità una linea guida strategica per il proprio business. In

Sostenibilità e innovazione digitale: un binomio strategico per il futuro

VALENTINA PONTIGGIA

Direttrice Osservatori Innovazione Digitale nel retail, Digital&Sustainable ed eCommerce B2c

Nel retail la digitalizzazione favorisce pratiche sostenibili, ottimizzando risorse e migliorando l'esperienza del consumatore, ma richiede una strategia integrata e di lungo periodo.

Il concetto di sostenibilità si è evoluto nel corso del tempo. Il **rapporto Brundtland** del 1987 definisce lo sviluppo sostenibile come la capacità di soddisfare i bisogni attuali senza compromettere quelli futuri, riducendo gli impatti negativi su ambiente e società. In questa prospettiva, risulta quindi sufficiente limitare tali impatti in modo da assicurare un livello di benessere soddisfacente, sia attuale che futuro.

Nel 1997, **John Elkington** introduce il concetto di **Triple Bottom Line**, che valuta le aziende non solo in termini finanziari, ma anche per i loro impatti sociali e ambientali, ponendo sullo stesso piano profitto, persone e pianeta e sottolineando che un'organizzazione dovrebbe mirare a ottenere risultati finanziari solidi, generando al contempo effetti positivi su ambiente e società. **Kate Raworth**, nel 2012, introduce la **Doughnut Eco-**

nomics, un modello di sviluppo sostenibile che si basa su due limiti: le fondamenta sociali, sotto le quali si verificano privazioni dei diritti umani e il tetto ambientale, oltre il quale si causa degrado ecologico. Lo spazio intermedio tra questi due limiti, a forma di ciambella, rappresenta un'area sicura ed equa per lo sviluppo economico. Questo approccio sottolinea **l'importanza di integrare la sostenibilità nei modelli di business**, spingendo le aziende a bilanciare crescita economica, responsabilità sociale e tutela ambientale.

Calando questa visione nel contesto aziendale, lo sviluppo sostenibile si fonda su **quattro principi chiave: scopo, collaborazione, responsabilità e distintività.** Per le imprese, ciò significa adottare una visione strategica che integri la sostenibilità nella propria ragion d'essere, favorisca la collaborazione con governi e società

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT
osservatori.net
digital innovation



Scopo, collaborazione, responsabilità e distintività:
4 principi chiave dello sviluppo sostenibile

Digitalizzazione:
elemento centrale
nelle strategie
aziendali

civile, bilanci profitto e responsabilità sociale e si inserisca in un contesto culturale europeo.

Questi principi sono cruciali anche nel settore retail, dove la sfida della sostenibilità si inserisce in un quadro già segnato dalle forti tensioni di questi ultimi anni. L'inflazione ha messo sotto pressione il potere d'acquisto dei consumatori, l'incremento dei tassi di interesse ha reso più onerosi i finanziamenti e i cambiamenti geopolitici hanno causato difficoltà nelle forniture e aumentato i costi logistici. In risposta a queste sfide, **la digitalizzazione è diventata un**

elemento centrale nelle strategie aziendali, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e offrire ai consumatori un'esperienza di acquisto più personalizzata, fluida e autonoma. La pandemia ha accelerato questo processo, spingendo i retailer italiani a investire nell'ottimizzazione dei processi sia in store che nel back-end. Tuttavia, mentre nel 2023 il settore ha mostrato slancio con progettualità audaci e sofisticate, il **2024 è stato l'anno della cautela**, con il consolidamento delle iniziative più performanti e un'attenta valutazione dei rischi e delle opportunità legati alle tecnologie più avanzate.

Ma in che modo l'innovazione digitale e la sostenibilità si coniugano tra loro? **L'innovazione digitale e la sostenibilità si intrecciano in un rapporto bidirezionale:** da un lato, la trasformazione digitale, se ben governata, può fungere da potente strumento per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità; dall'altro, gli obiettivi di sostenibilità possono guidare l'utilizzo responsabile dell'innovazione digitale. Tuttavia, se mal gestita, quest'ultima può rappresen-

tare un rischio, minacciando l'equilibrio tra crescita economica, benessere sociale e tutela ambientale.

Numerose aziende del retail stanno adottando tecnologie digitali per generare impatti positivi in termini di sostenibilità. Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, una catena americana ha esteso su scala nazionale un sistema automatizzato di fornitura degli scaffali per i prodotti freschi basato sull'intelligenza artificiale. L'obiettivo è migliorare la gestione delle scorte di frutta e verdura fresca, ottimizzando la disponibilità e riducendo la generazione di scarti. Sul fronte della sostenibilità sociale, un'altra grande impresa americana ha sviluppato un'app che offre a clienti ciechi e ipovedenti un'esperienza di acquisto più indipendente e inclusiva, rendendo i dettagli dei prodotti accessibili in tempo reale tramite interpreti vedenti. Questi esempi si inseriscono in un panorama più ampio di progetti, principalmente focalizzati sulla sostenibilità ambientale. Nel comparto Food & Grocery, **l'Osservatorio Innovazione Digitale nel retail** ha rilevato 44 progetti relativi a 23 diversi brand.

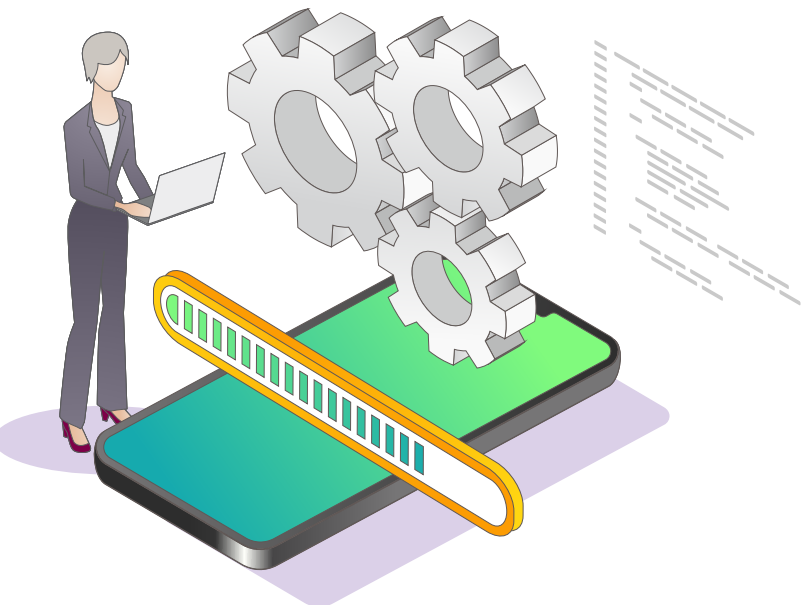
Tra i principali obiettivi dei progetti figurano la **riduzione degli sprechi, l'incentivazione di comportamenti virtuosi e l'ottimizzazione dei processi.** Nel comparto lifestyle, invece, sono stati censiti 41 progetti relativi a 31 brand; in questo caso, gli obiettivi principali riguardano la **riduzione degli sprechi, l'uso di materie prime alternative e l'allungamento della vita utile dei prodotti.**

Queste iniziative evidenziano come l'integrazione tra sostenibilità e digitale stia diventando una priorità strategica per molte aziende. Affrontare la sfida di sostenibilità, tuttavia, richiede non solo l'adozione di tecnologie innovative, ma anche una revisione dei criteri di valutazione della performance, che includa fattori immateriali quali la reputazione e il coinvolgimento della comunità.

Per un'efficace transizione digitale e sostenibile è quindi essenziale adottare una strategia di lungo termine, che parta dalla valutazione del grado di maturità dell'impresa e dall'implementazione di interventi di immediato impatto.

Lungo questo percorso, **l'innovazione digitale, sempre più accessibile grazie alla convergenza tecnologica, offre grandi opportunità:** non è solo l'adozione di singole innovazioni a fare la differenza, ma è l'implementazione combinata e strategica di diverse soluzioni a portare i maggiori benefici, consentendo di **aumentare la produttività, migliorare l'efficacia e sviluppare nuovi modelli di business.** L'innovazione può talvolta ambire alla valorizzazione dell'individuo, perseguendo due approcci distinti. Il primo, **“human-tech”**, impiega la tecnologia per favorire il benessere fisico e la creatività, sostituendo l'individuo in attività operative o affiancandolo nel processo decisionale. Il secondo approccio, invece, **adatta la tecnologia alle esigenze individuali.** Questo richiede una conoscenza approfondita dei beneficiari, che possono essere attivamente coinvolti per valorizzare le loro unicità e garantire soluzioni di qualità, oppure essere considerati come utenti finali per sviluppare progetti altamente personalizzati.

Nel comparto
Food & Grocery
sono stati censiti
**44 progetti relativi
a 23 brand**, focalizzati
sulla sostenibilità
ambientale



A cura di:
Federdistribuzione

Con il supporto di:
ALTIS Advisory SB Spin-off dell'Università Cattolica

Progetto grafico:
WITHUB S.P.A.

Stampa:
Centro Servizi Editoriali Srl
Su carta riciclata FSC

REPORT DI SOSTENIBILITÀ
DI SETTORE DELLA
DISTRIBUZIONE MODERNA

2025

FEDERDISTRIBUZIONE
LE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

www.federdistribuzione.it