



## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Federica Doni, Emanuele Plata

# **Conoscere la GDO dai suoi report di sostenibilità**

**Analisi comparata nel settore  
alimentaristi misti**

**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835176800

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza  
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

*Ad Andrea Gasperini  
Amico, prematuramente scomparso,  
sodale dei progetti sulla economia sostenibile,  
analista finanziario impegnato nella missione impossibile  
di far riconoscere il valore degli intangibili  
nel sistema delle imprese e della finanza,  
protagonista del pensiero indipendente  
nel gruppo di lavoro EFRAG di orientamento  
ai nuovi framework di rendicontazione,  
che hanno motivato l'idea di questo lavoro,  
compiuto anche in suo nome.*

*Federica ed Emanuele*



# Indice

<b>Prefazione – Le aspettative di Transparency International sulle metodiche di rendicontazione della sostenibilità</b> , di <i>Michele Calleri</i>	pag. 11
<b>Premessa – Perché occuparsi delle pratiche informative di sostenibilità in uso nella GDO</b>	» 15
<b>Ringraziamenti</b>	» 19
<b>Introduzione – Organizzazione della ricerca, il ruolo di PLEF, il ruolo di UNIMIB, le imprese del retail analizzate</b>	» 21
<b>1. Il settore della Grande Distribuzione Organizzata</b>	» 27
1.1. Il mondo del largo consumo nella distribuzione moderna alimentarista mista e la sua evoluzione nel rispetto dei vincoli di sostenibilità	» 27
1.2. Le imprese retailer e l’influenza dei modelli di attività e dei format distributivi verso la sostenibilità	» 31
1.3. Lo scenario dei bilanci civilistici nella Distribuzione Moderna alimentarista mista	» 33
<b>2. I modelli di rendicontazione – I riferimenti normativi della UE, i framework/standard per la rendicontazione “non finanziaria”, i modelli di reporting, il report di sostenibilità, il report integrato</b>	» 37
2.1. L’impresa come oggetto di rendicontazione	» 37
2.2. La normativa UE	» 41
2.2.1. La Direttiva Europea 2013/34/UE	» 41
2.2.2. La Direttiva Europea 2014/95/UE	» 41
2.2.3. D.Lgs. 254/16	» 46
2.2.4. Proposta di modifica della Direttiva 2014/95/UE	» 46
2.2.5. Corporate Sustainability Reporting Directive	» 48

2.2.6. Regolamento SFDR	pag. 50
2.2.7. Tassonomia UE	» 50
2.3. I framework/standard per la rendicontazione “non finanziaria”/di sostenibilità	» 53
2.3.1. Global Reporting Initiative (GRI)	» 53
2.3.2. International Integrated Reporting Council (IIRC)	» 62
2.3.3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	» 63
2.3.4. International Sustainability Standards Board (ISSB)	» 66
2.3.5. European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	» 67
2.3.6. ISO 26000	» 70
2.3.7. Altri principi di rendicontazione di sostenibilità	» 71
<b>3. Analisi empirica del settore GDO</b>	» 72
3.1. Standard/framework utilizzati	» 72
3.2. Global Reporting Initiative (GRI)	» 76
3.3. Il modello GBS – Conad Nord Ovest	» 77
3.4. Lo Standard Etico SA 8000 – Coop Liguria	» 78
3.5. Analisi dei report 2022	» 80
<b>4. Le Insegne e lo stakeholder engagement – Mappatura, strumenti e analisi di materialità</b>	» 82
4.1. Mappatura, strumenti, analisi di materialità	» 82
4.2. Coop Alleanza 3.0	» 86
4.3. Esselunga	» 90
4.4. Aspiag Service – Despar	» 93
4.5. Novacoop	» 96
4.6. Pansardegna	» 98
4.7. Carrefour	» 100
4.8. Sintesi	» 103
<b>5. Le Insegne e gli SDGs dell’Agenda ONU 2030</b>	» 104
5.1. Gli obiettivi dell’Agenda 2030	» 104
5.2. Le pratiche adottate dalle insegne nell’ottica dell’Agenda 2030	» 109
5.2.1. Analisi dei report 2022-2023	» 111
<b>6. Il case study di Ecor NaturaSì SB</b>	» 113
6.1. Il fenomeno delle Società Benefit	» 113
6.2. Il case study EcorNaturaSì	» 125
6.2.1. I dodici ambiti	» 126
6.2.2. GRI, Tassonomia Europea e considerazioni conclusive	» 131

<b>7. L'interpretazione della distribuzione moderna del settore alimentarista misto in Italia attraverso la rendicontazione – Rapporto tra strategia, gestione, mercato, ambiente e società, e analisi delle prospettive per gli operatori</b>	pag. 135
<b>Postfazione – Fra comunicazione e rendicontazione. I bilanci di sostenibilità: obblighi di trasparenza e la ricerca di pertinenza, di Raffaele Solaini</b>	» 143
1. Una storia di sospetti	» 143
2. L'araba fenice: la pertinenza	» 147
3. Dalle logiche alle posture	» 151
4. Le posture	» 161
5. Il punto e la rotta	» 165
<b>Appendice – Analisi dei rendiconti</b>	» 169
1. Analisi dei rendiconti – Associazione Dettaglianti	» 169
2. Catene nazionali e internazionali	» 178
3. Cooperative di consumo	» 185
4. Unioni volontarie	» 198
<b>Bibliografia</b>	» 207



## Prefazione

### *Le aspettative di Transparency International sulle metodiche di rendicontazione della sostenibilità*

di *Michele Calleri\**

Il tema della sostenibilità ha un impatto rilevante anche sull'andamento economico delle imprese operanti nel nostro Paese.

Spesso si è detto che gli Italiani vivono al di sopra delle proprie capacità economiche ed il costante aumento del debito pubblico dovrebbe confermare questa affermazione. Nella realtà, il nostro stile di vita è invidiato dagli stranieri, che aspirano a condividere con noi la cultura, il clima e il nostro buon vivere.

La GDO italiana rappresenta tutto questo: modelli importati dall'estero sono stati adattati alla realtà italiana, da manager avveduti, spesso posti a capo di imprese famigliari, che hanno cercato di far convivere le varie forme di distribuzione, dal negozio all'iper, in un territorio vario e diversamente popolato.

Va peraltro chiarito che la classe dirigente della GDO si è da tempo preoccupata della sostenibilità del business: dove possibile, si è cercato di privilegiare il prodotto italiano, la capillarità della distribuzione, il rapporto umano. Spesso però, i pionieri della GDO nostrana non hanno messo su carta le loro riflessioni, non avevano tempo per scriverle, non avevano un significativo impatto economico sui conti delle rispettive imprese.

\* Michele Calleri, avvocato e revisore dei conti, partner fondatore dello Studio legale Associato Calleri-Noviello & Morazzoni-Sangallo, referente di Alliot Group, alleanza internazionale basata in Gran Bretagna, comprendente 180 Studi professionali. Attualmente è partner di DS Avvocati, primario Studio legale di Milano fondato dal prof. Dolmetta unitamente all'avv. Salomone. Quale avvocato cassazionista iscritto all'Albo di Milano, ha consolidata esperienza nel diritto dell'autotrasporto, ma anche nell'intermodale, nella logistica, nella compliance e nel risk management. Ha contribuito alla redazione dei principali testi normativi che regolano questi settori. Segue Transparency International da molti anni, avendola assistita pro bono nelle pratiche societarie ed in relazione ai progetti di legge sulla corruzione, sia italiani che internazionali (c.d. *rule of law*), divenendone Presidente nel dicembre 2023. Socio ABI-Associazione Blockchain Italia, che coordina studiosi informatici e legali in materia di DLT (Distributed Ledger Technology), nonché socio della Sala di schermo ASD Cariplo Piccolo Teatro di Milano; collabora, come ex Presidente, alle iniziative finalizzate a promuovere questo sport e i suoi atleti (Mondiali di Milano 2023).

Con questo libro, gli Autori e l'Associazione che rappresentano, propongono una ricerca universitaria sui principali modelli di rendicontazione della sostenibilità sino ad ora adottati dalla grande distribuzione organizzata. Si tratta di una analisi quanto mai opportuna, in un settore non scevro da elementi di non conformità: strutture organizzative non coerenti con gli obiettivi, assenza di dialettica interna, scarsa autorevolezza degli organi di controllo, costituiscono delle criticità comuni alle più differenti imprese italiane.

Solo che, in questo caso, abbiamo prevalentemente a che fare con i consumatori, nella delicata fase in cui si procacciano beni di primaria sussistenza. Pertanto, il fatto che ci stiamo occupando di un'attività umana caratteristica, quelle del consumo e dell'utilizzo del territorio ove essa si svolge, determina la necessità di verificarne la sostenibilità.

Transparency International è naturalmente interessata a tutti i temi che coinvolgono la Società Civile, avendo come primari obiettivi quelli dell'integrità delle persone che la compongono, della trasparenza delle pratiche che la coinvolgono, della rendicontabilità delle attività che la interessano.

Pertanto, una misurazione oggettiva di questi aspetti del vivere comune rappresenta un valore che, anche se non venisse direttamente rilevato nel bilancio civilistico delle imprese della GDO, costituirebbe il presupposto della loro sana e coerente gestione.

In questo libro, non si tratta pertanto di marketing, bensì dell'analisi di elementi contabili espressamente utilizzati, secondo quanto rilevato dei ricercatori dell'Università di Milano Bicocca, per misurare la sostenibilità dell'impresa della GDO, rispetto agli obiettivi comuni previsti, in somma sintesi, dall'Agenda ONU 2030. In questa prospettiva, tutte le persone operanti nella GDO sono chiamate a misurarsi con tutti gli scopi di sviluppo sostenibile posti nell'Agenda, sia sul piano personale, in quanto uomini, donne, genitori, figli etc., sia sul piano professionale, volendo dare concretezza e significato alla propria carriera.

La questione riguarda le imprese in quanto tali, poiché, anche grazie alla pregressa advocacy di Transparency International ai fini del contrasto alla corruzione internazionale, anch'esse sono direttamente responsabilizzate, come organizzazioni di persone, in merito alla creazione di un ambiente pulito (clean) ed efficiente. Pertanto, questo lavoro è esplicitamente dedicato alle imprese in quanto tali, poiché solo esse sono in grado di perseguire con efficacia i principali obiettivi di sostenibilità e anche di misurare in modo duraturo i risultati dei propri sforzi.

Finalmente, la cultura dell'impresa commerciale si risolve in senso decisamente positivo, accostando agli abituali scopi di fatturato e di utile, anche quelli di sostenibilità, che rendano indimenticabili queste organizzazioni non solo per gli amministratori ed i soci, ma anche per la collettività.

Nel caso della GDO, l'impresa rappresenta anche un mercato, dove partecipano produttori, trasformatori, commercianti e altri operatori logistici. Si tratta tutti di soggetti da coinvolgere sui temi della sostenibilità, poiché sono interessati a vivere in un ambiente di lavoro non solo remunerativo, ma anche durevole nel tempo. Probabilmente, la GDO non è autonomamente in grado di determinare le regole e le dinamiche del più ampio mercato del consumo al quale partecipa: tuttavia, le scelte effettuate in sede di GDO condizionano, di fatto, quelle degli altri operatori, per cui si può sinceramente affermare che i concetti di sostenibilità sviluppati nell'ambito della GDO si riflettono sui comportamenti di produttori, consumatori e viceversa, in uno scambio di pratiche ed informazioni che possono condurre il mercato dei consumi ad una migliore sostenibilità.

Secondo noi, la raccolta, i contenuti e la diffusione di queste informazioni devono riflettere i principi sopra dichiarati, di integrità, trasparenza e rendicontabilità, affinché il governo del mercato dei consumi persegua il bene comune.

Si tratta di un percorso al quale è sensibile non solo il Legislatore, nazionale e comunitario, ma anche il mercato finanziario, nella misura in cui gli intermediari operanti in quel settore sono tenuti ad investire, ovvero a prestare fondi alle imprese principalmente dotate di indici ESG positivi.

Tra di essi, devo sottolineare, alla luce della mia esperienza professionale, quelli riguardanti le condizioni di impiego del personale e la logistica della distribuzione. Anche recentemente, abbiamo affrontato momenti giudiziari riguardanti il comportamento degli operatori della GDO e dei loro fornitori, in special modo nella logistica e nei trasporti: appare pertanto opportuno raccogliere e divulgare un più ampio numero di informazioni riguardanti aspetti extra contabili della GDO, poiché, ad esempio, non è sempre detto che un trasporto effettuato ad un prezzo conveniente agevoli il funzionamento del mercato, laddove il vettore interrompa la catena del freddo perché non ha adeguate risorse per pagarsi il gasolio necessario a preservarla.

Più in generale, la vigilanza sul buon funzionamento dell'impresa (c.d. compliance), che costituisce una delle principali pratiche di buona amministrazione e che è parimenti un obiettivo di sostenibilità (nell'ambito della governance aziendale), non può prescindere dai presidi contro la corruzione, che non è semplicemente e solo quella che accade nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, ma che riguarda anche "gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società o enti privati che, anche per interposta persona, sollecitano o ricevono, per sé o per altri, denaro o altra utilità non dovuti, o ne accettano la promessa, per compiere o per omettere un atto in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà" (art. 2633 c.c.).

Questo reato costituisce un rischio da presidiare in tutta la GDO, imponendosi la necessità che le imprese interessate dialoghino tra di loro, sulla base di dati ed informazioni comuni, fisiologicamente estranei ai relativi bilanci civilistici: da qui, l'esigenza di condividere valori e procedure tra le diverse realtà operative nella GDO, secondo modelli che gli Autori illustrano e propongono di utilizzare.

Per questa ragione, Transparency International Italia, così come gli altri capitoli locali di questa organizzazione, presente in oltre 110 paesi nel mondo, ha sviluppato specifici luoghi di incontro, a partire dal Business Integrity Forum, dove gli amministratori e i responsabili della compliance delle più importanti imprese nazionali possano incontrarsi, scambiarsi esperienze e modelli di controllo, in un dialogo fecondo e produttivo di sviluppi nella cultura d'impresa.

Sotto un diverso profilo, l'analisi dei dati raccolti in questo lavoro costituisce una prima base informativa per quello che sarà lo sviluppo della nostra comunità, secondo i modelli proposti dalle Norme UE e dalle Convenzioni internazionali. Dobbiamo infatti considerare che l'avanzamento della tecnologia internet impatta fortemente sul futuro della GDO, in un ambiente dove molte più informazioni saranno immediatamente rilevabili, tramite strumenti in corso di specifica applicazione nel settore (ad esempio, Iot, A.I., blockchain) talvolta accessibili e comunque adeguatamente pubblicizzate, ai fini di un progressivo aumento di consapevolezza da parte dei consumatori.

I dati contenuti nella ricerca illustrata in questo libro costituiscono un patrimonio della GDO tanto quanto quelli finanziari e potranno essere utilizzati sia per lo sviluppo economico dell'impresa, sia per la creazione, al suo interno, della consapevolezza e delle realtà di valori condivisi, atti ad attirare le future generazioni di impiegati, clienti, fornitori – in sintesi, di aumentarne il valore aziendale.

## Premessa

*Perché occuparsi delle pratiche informative di sostenibilità in uso nella GDO*

L'acronimo GDO sta per Grande Distribuzione Organizzata e nella realtà italiana è utilizzato per identificare il mondo della distribuzione non afferente al commercio indipendente ed include:

- col termine **Grande Distribuzione**, tutte le realtà commerciali di un'unica insegna, con una rete nazionale o locale di negozi di grande, media e piccola dimensione, caratterizzati dal libero servizio, di proprietà o in franchising, rivolte al pubblico o esclusivamente ad altri negozi e titolari di Partita IVA,
- col termine **Distribuzione Organizzata**, tutte le realtà commerciali di carattere cooperativo dei consumatori, associativo di dettaglianti e di unioni volontarie tra grossisti organizzati con negozi di proprietà, in franchising o associati, con insegna propria o in combinazione d'insegna, di prevalenza con reti locali di negozi di grande, media e piccola dimensione, caratterizzati dal libero servizio, rivolti al pubblico o esclusivamente ad altri negozi e a titolari di Partita IVA.

Questo assetto è riferibile sia ai cosiddetti alimentaristi misti, sia ad operatori di categorie specifiche, come i distributori specializzati in prodotti per la persona e per la casa, per animali o per elettrodomestici e/o elettronica di consumo, e ancora per arredo o per materiale di bricolage e giardinaggio.

In questa analisi considereremo il comparto degli alimentaristi misti, quindi con offerte di prodotti alimentari, bevande, prodotti per la casa (pulizia, accessori, cartoleria), per la persona (cosmesi, igiene, piccolo abbigliamento, parafarmacia), con adozione di formati distributivi riconoscibili in superette, supermercati, superstore, ipermercati, discount e cash&carry.

L'insieme di queste organizzazioni si stima che valga, alla fine del 2022, circa **400 miliardi di fatturato** alle casse, interessi un totale di oltre **50.000**

**punti vendita** e impieghi circa **225.000 addetti** su tutto il territorio nazionale, con una stima intorno all'**8% del PIL nazionale** (fonte dati: EDM editore), costituendo un settore importante del sistema economico nazionale, perno come in tutti i sistemi economici mondiali, del rapporto tra domanda dei cittadini-consumatori e offerta delle imprese produttrici.

La GDO, soggetto identificante la Moderna Distribuzione attiva nella omnicanalità, ovvero sia nei vari formati di distribuzione fisica, sia in modo diretto o indiretto nei formati di distribuzione virtuale, costituisce l'arena in cui i comportamenti di acquisto delle persone esprimono i loro stili di vita nel soddisfare i bisogni pressoché di tutti i livelli (da quelli primari a quelli secondari, voluttuari e aspirazionali). Con questo ruolo e funzione **la Distribuzione è in grado di far emergere i cambiamenti sia dei cicli generazionali, che del paradigma culturale della popolazione afferente e del suo sistema sociale.**

Questo significa non relegare la Distribuzione ad un mero ruolo passivo condizionato solo dalle decisioni dell'offerta promossa dalle imprese produttive o dalle convinzioni della domanda alimentata dalle diverse consapevolezze dei cittadini acquirenti, ma riconoscerle una **capacità interpretativa propria** dell'evoluzione della società, oltre che del mercato, con la conseguente adozione di strategie e piani operativi in grado di influenzare a monte l'offerta e a valle la domanda, anticipando, adeguando o ritardando, secondo il pensiero e la politica di ciascun operatore della Distribuzione, il processo di cambiamento comunque in atto.

Questa capacità è frutto proprio dello sviluppo mercantile che, se ha sempre avuto un peso fondamentale nella diffusione di merci, unendo la leva della selezione di prodotti e fornitori a quella della logistica per renderli accessibili, ha aggiunto dalla seconda metà del Novecento in poi, in concomitanza con l'affermarsi del mercato di massa e globale, una valenza di **distintività competitiva**; ovvero la capacità di costituire marchi insegna identificanti promesse di servizio collegabili a posizionamenti strategici che si riferiscono non solo alla convenienza di prezzo e alla localizzazione dei negozi, ma ad un vero e proprio profilo di immagine che guida le scelte di organizzazione e governo interno, di strutture fisiche di intermediazione come di formati di negozio, di assortimento, di politiche di prezzo e di promozione, di servizio di vendita e consegna, di qualità del rapporto coi propri clienti e fornitori e di integrazione con la comunità territoriale in cui esercita la propria attività.

In altre parole la consapevolezza di essere il punto di contatto, sia in piccole che medie e grandi superfici, tra l'offerta potenziale e la richiesta del bacino d'utenza, esplicita la forza che la Distribuzione Moderna ha nei modelli dei mercati attuali, prospettando scelte di verticalizzazioni dei distributori verso la produzione, così come dei produttori verso la distribuzione e per entrambi la ricerca di costruzioni di comunità fedeli di cittadini che li pos-

sano riconoscere come interlocutori non solo strumentali all'accesso a beni e servizi.

In questo contesto il progressivo affermarsi del concetto di sostenibilità, inteso secondo l'espressione dell'Organizzazione delle Nazioni Unite, formulata dalla Commissione Brundtland nel 1987, della **capacità di soddisfare i bisogni delle presenti generazioni senza sacrificare quelli delle generazioni future**, trova nella Distribuzione Moderna un referente fondamentale. Se nei decenni dalla fine degli anni '80 ad oggi questa evidenza non è stata esplicitata né nelle varie assise delle Conferenze sui cambiamenti climatici, né nella fondamentale Agenda 2030, dipende dalla concentrazione che esperti e politici hanno dato ai fattori critici all'origine dei processi di trasformazione rispetto ai fattori critici di atteggiamento e comportamento delle popolazioni nel consapevolizzare i propri bisogni, non avvertendo quanto la Distribuzione potesse diventare momento di sintesi di questo lato del problema e promotore influente sulla produzione in sinergia alle norme del regolatore o addirittura anticipandole volontariamente.

**La Distribuzione Moderna è il concentratore della dinamica dei bisogni, con tutto ciò che onori ed oneri impongono, e sempre più gli operatori del settore possono realizzare come questo rappresenti una enorme possibilità.**

Per comprendere quanto tale possibilità sia compresa dagli operatori attivi in Italia, è nata l'idea di avviare, con l'analisi delle rendicontazioni di sostenibilità pubblicata nel nostro paese dagli operatori della Distribuzione Moderna nel settore degli alimentaristi misti, un potenziale osservatorio delle scelte operate dalle insegne. L'intento non è classificare le insegne tramite un giudizio di qualità informativa, ma **comprendere su quali orientamenti sostanziali e formali le insegne attive in Italia si stanno muovendo** e quanto possano essere incoraggiate ad affinare le loro iniziative al fine di renderle, secondo un'opinione esterna interessata solo all'efficacia di scelte rispettose dei vincoli di sostenibilità ambientale, sociale, economica e di governo, sempre più coerenti al loro ruolo di **agenti del cambiamento verso un'economia sostenibile.**



## Ringraziamenti

A Fiorenza Buseti, brillante laureata del Master di Economia e Finanza all'Università degli Studi di Milano Bicocca con la professoressa Doni, che ha condotto la ricerca empirica sulla rendicontazione della GDO in Italia in collegamento a Planet ife Economy Foundation ETS, redigendo il rapporto base utilizzato in questo lavoro, e a Michele Pacillo, segretario generale di Planet Life Economy Foundation ETS, che ha curato la redazione dei testi, contribuendo con la propria puntuale rilettura, al perfezionamento dell'opera.



## Introduzione

*Organizzazione della ricerca, il ruolo di PLEF, il ruolo di UNIMIB, le Imprese del retail analizzate*

La ricerca è frutto di una collaborazione tra **Planet Life Economy Foundation ETS – PLEF**, ente senza scopo di profitto nato nel 2003 da uomini d'impresa per aiutare le aziende a sviluppare strategie rispettose dei vincoli di sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) e il Master di 1° livello Sostenibilità in Diritto Finanza e Management (SiLFiM) attivato dall'**Università degli Studi di Milano Bicocca** (UNIMIB) nell'anno accademico 2022/23.

La responsabilità del progetto per PLEF è affidata ad Emanuele Plata, consigliere, referente del comitato scientifico, socio fondatore e past president dell'Associazione, e per UNIMIB a Federica Doni, Professore Associato del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia, Co-direttrice del Master Sostenibilità in Diritto, Finanza e Management (SiLFiM).

A PLEF l'incarico di inquadrare l'assetto italiano della GDO, descrivendo le caratteristiche delle organizzazioni, per le diverse categorie di operatori e per le singole insegne considerabili nelle categorie, illustrando le tematiche potenzialmente sensibili rispetto ad una evoluzione verso la sostenibilità del proprio modello di attività alla luce anche delle evidenze emerse grazie all'esperienza del GREEN RETAIL FORUM, momento di incontro tra operatori del largo consumo nato nel 2011 su iniziativa di PLEF e NdB srl di Domenico Canzoniero, socio PLEF, per valutare la dinamica evolutiva all'interno delle strutture distributive in rapporto ai vincoli ambientali e sociali e alla responsabilità d'impresa.

A UNIMIB il compito di analizzare, in rapporto allo sviluppo della normativa europea e agli standard contabili internazionali, quanto ufficialmente pubblicato da insegne nazionali e/o locali della Distribuzione in ambito extra-civiltistico sia per obbligo normativo che per scelta volontaria, in forma di bilanci sociali, bilanci di sostenibilità, bilanci integrati, rendiconti non finanziari e rendiconti di impatto, ai fini di documentare all'interno e all'esterno

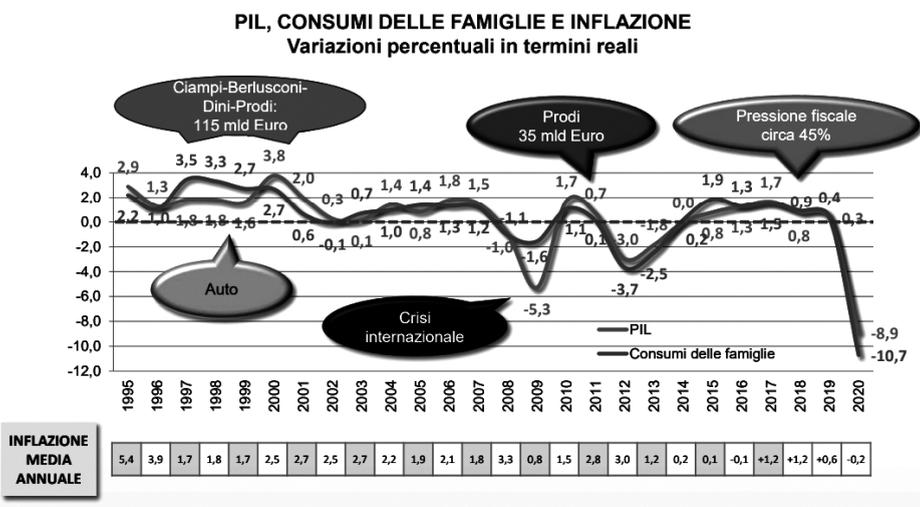
del perimetro di ciascuna azienda le finalità e le implicazioni di strategie e piani operativi imprenditoriali rispetto al contesto ambientale, sociale, economico e di governance aziendale.

L'analisi inizialmente focalizzata sul 2021 si è poi estesa anche sul 2022, e in alcuni casi sul 2023 per essere più attuale rispetto all'atto della sua presentazione, consentendo anche delle riflessioni di trend che i periodi analizzati permettono.

Su **36 gruppi distributivi** presenti in Italia nel 2023, se ne sono esaminati 17, a cui per il 2022 fanno capo il **90%** degli acquisti al consumo italiano. Si noti che tra i primi dieci gruppi della Distribuzione Alimentaristi misti per quota di mercato, una sola insegna (Esselunga) è obbligata, in quanto quotata, alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (D.Lgs. 254/2016). Concentrandosi su rendiconti pubblicati nel 2021, per omogeneità temporale si sono analizzati i rendiconti di 17 insegne, cinque delle quali rientranti nella *top ten* appena citata, a cui si aggiungono altri due bilanci di insegne nazionali e dieci locali.

Fig. 1 – Scenario economico e dinamica dei consumi – GNLC gennaio 2021 Federdistribuzione

## L'ITALIA



Fonte: ISTAT.

Se sul piano strettamente numerico si tratta di un dato che può sembrare modesto, è altrettanto vero che sul piano ponderato di mercato **vale più del 60% dei consumi nella distribuzione moderna di alimentaristi misti.**

Dall'analisi che segue si avrà modo di vedere come la scelta di ricorrere al bilancio di sostenibilità sia indipendente dal fatturato, dalle dimensioni, dalla storia imprenditoriale o dalla governance, e quanto invece dipenda dal desiderio di creare legami col territorio, con l'intento di suggellare un patto

di responsabilità con i propri principali portatori di interesse, ovvero consumatori e collaboratori, e di occuparsi dell'ambiente, soprattutto in relazione al contenimento delle emissioni (logistica) e alla corretta gestione dei rifiuti, oltre che al controllo sempre più stringente sulla catena di fornitura.

La ricerca ha individuato all'interno dei gruppi distributivi, di seguito indicati in grassetto, le insegne possibili su una segmentazione di modello e format distributivo.

Tab. 1

	Insegna	Ultimo documento disponibile	Utile per l'analisi?
		<b>Discount</b>	
1	<b>Eurospin</b>	Bilancio di sostenibilità 2018-2020	No
2	<b>Lidl</b>	Bilancio di sostenibilità 2019-2020	No
3	<b>Penny Market</b>	Solo informazioni su sito web	No
4	<b>Aldi</b>	Solo informazioni su sito web	No
5	<b>MD</b>	Solo informazioni su sito web	No
		<b>Cash&amp;Carry</b>	
6	<b>Metro</b>	Solo informazioni su sito web	No
		<b>Associazioni di dettaglianti</b>	
7	<b>Conad Nazionale</b>	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
8	Conad Nord Ovest	Bilancio sociale 2021	Si
9	Conad Adriatico	Rapporto sociale 2021	Si
10	Conad Centro Nord	Bilancio di sostenibilità 2020	No
11	Conad Romagna	Marche Bilancio sociale 2021	Si
12	<b>CRAI</b>	Solo informazioni su sito web	No
		<b>Iper e Super</b>	
13	<b>Esselunga</b>	DNF + Bilancio di sostenibilità 2021	Si
14	<b>Finiper</b>	Solo informazioni su sito web	No
15	<b>Unes</b>	Solo informazioni su sito web	No
16	<b>EcorNaturaSi</b>	Report d'impatto 2021	Si
17	<b>Carrefour</b>	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
		<b>Cooperative di consumo</b>	
18	<b>Coop Italia</b>	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
19	Coop Alleanza 3.0	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
20	Coop Lombardia	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
21	Coop Liguria	Bilancio sociale 2021	Si
22	Coop Centro Italia	Solo informazioni su sito web	No
23	Coop Tirreno	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
24	Unicoop Firenze	Solo informazioni su sito web	No
25	Novacoop	Bilancio di condivisione 2021	Si
		<b>Unioni volontarie</b>	
26	<b>Selex</b>	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
27	Arca (Gruppo Selex)	//	
28	Unicom (Gr. Selex)	//	
29	Ali (Gruppo Selex)	//	
30	Pan Sardegna (Gr. Selex)	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
31	Megamark (Gr. Selex)	Report integrato 2020	No
32	Magazzini Gabrielli (Selex)	Bilancio di sostenibilità 2021	Si
33	<b>Vegè</b>	Bilancio di sostenibilità 2019-2020	No
34	Bennet (Gr. Vegè)	Bilancio di sostenibilità 2020	No
35	<b>Despar/Aspiag Service</b>	Report Integrato 2021	Si
36	Maiora (Gr. Despar)	Bilancio di sostenibilità 2020	No
37	<b>Agorà</b>	//	
38	Gruppo Poli (Gr. Agorà)	Bilancio sociale 2020	No
39	Gruppo Tirelli (Gr. Agorà)	//	
40	Iperal (Gr. Agorà)	Solo informazioni su sito web	No

Fonte: Elaborazione degli autori.

Come si evince dall'elenco, **tra le quaranta insegne individuate, solo diciassette sono risultate utili**, per tipo di documento e per anno di redazione (2021), alla presente analisi: solo il **42%** delle aziende esaminate può continuare ad essere oggetto della nostra ricerca.

Considerate tutte le insegne e la tipologia di report, si noti che:

- il **37,5%** ha pubblicato un bilancio di sostenibilità/bilancio sociale per l'anno 2021;
- il **2,5%** ha redatto un Report Integrato (Aspiag/Despar per il 2021);
- il **2,5%** ha redatto un Report d'Impatto, per il 2021;
- il **25%** ha pubblicato informazioni sulla sostenibilità solo sui propri siti internet;
- il **20%** ha reso disponibile un report per anni precedenti al 2021;
- il **12,5%** non ha reso disponibile alcuna informazione.

Come emerge da questa prima analisi, dunque, la ricerca è stata limitata in quanto:

- non tutte le insegne hanno redatto e diffuso il bilancio 2021;
- alcune insegne hanno scelto un periodo di riferimento e analisi più lungo dell'anno solare – in alcuni casi di due e in altri casi di tre anni – e questo comporta il dover aspettare almeno la prima metà del 2023 per avere a disposizione un documento aggiornato.

Per quanto riguarda le diciassette insegne esaminate e gli **indicatori di performance** – nazionali o internazionali – utilizzati per la stesura del documento pubblicato, è emerso che:

- quattro rendiconti sono stati preparati senza utilizzare alcuno standard (si tratta di bilanci quasi esclusivamente narrativi, con qualche dato finanziario estrapolato dal bilancio civilistico e che quindi non saranno oggetto di approfondimento);
- quattro richiamano la Certificazione Etica SA 8000, enfatizzando quindi particolarmente la questione dei diritti fondamentali dell'uomo e del lavoro soprattutto nell'ambito della catena di fornitura e degli approvvigionamenti;
- due si riferiscono al GBS, Gruppo di Studio italiano sul Bilancio Sociale che con l'intenzione di supportare le aziende nella delicata fase di prima predisposizione del bilancio di sostenibilità ha cercato di proporre un livello minimo di standardizzazione nella misurazione delle performance sociali, ritenuto necessario per adempiere al principio di trasparenza e chiarezza, senza tuttavia voler racchiudere in una proposta l'inevitabile

complessità ed ampiezza delle problematiche sociali della gestione aziendale;

- nove imprese hanno scelto gli standard definiti dal Global Reporting Initiative (GRI), che costituiscono un riferimento per le organizzazioni di tutto il mondo e sono ad oggi il sistema di gran lunga più utilizzato non solo nell'ambito della documentazione volontaria, ma anche tra i soggetti obbligati.

Si vedrà inoltre che di queste ultime nove realtà, solo cinque dichiarano di utilizzare il livello di applicazione “In accordance – Core” e insieme a Novacoop, che redige un bilancio esclusivamente digitale, propongono una matrice di materialità, che si andrà a trattare nel quarto capitolo.

L'analisi approfondisce anche i riferimenti all'**Agenda ONU 2030** trattati in sedici bilanci rispetto ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda dell'Organizzazione delle Nazioni Unite e infine, a valle dell'analisi empirica, il lavoro esamina il caso particolarmente interessante di EcorNaturaSi che ha redatto il report d'impatto tipico delle società benefit.



# 1. Il settore della Grande Distribuzione Organizzata

## 1.1. Il mondo del largo consumo nella distribuzione moderna alimentarista mista e la sua evoluzione nel rispetto dei vincoli di sostenibilità

Tre sono le date della recente storia della sostenibilità come determinante del paradigma della società italiana:

- la **definizione ONU** del 1987;
- l'**affermazione della CSR** del 2003 nell'ordinamento nazionale su iniziativa del Ministro del lavoro Maroni (in nota "un approccio volontario alla corporate social responsibility") con l'obiettivo principale di promuovere una cultura della responsabilità all'interno del sistema industriale e di accrescere il grado di consapevolezza delle imprese sulle tematiche sociali, ambientali e della sostenibilità, per garantire una maggiore chiarezza e trasparenza nella comunicazione aziendale sulle iniziative realizzate in ambito di CSR, a tutela e vantaggio dei consumatori e dei cittadini;
- la firma dell'**Agenda ONU 2030** nel 2016.

Le tre date si collocano in una fase storica in cui la Distribuzione Moderna Italiana ha già una posizione consolidata nel panorama economico ed in particolare in quello del largo consumo. Di fatto le organizzazioni della Grande Distribuzione e della Distribuzione Organizzata che conosciamo oggi erano già tutte attive nel 1987 e nel 2003, i formati distributivi erano altrettanto affermati con l'unica eccezione relativa al commercio online che viceversa nel 2016 era già parte dell'omnicanalità attuata dagli operatori.

In questo contesto il focus delle istituzioni è sempre stato genericamente sulle imprese e sul cittadino, come anche nell'articolazione degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 che, nello specifico dell'Obiettivo 12, parla di Pro-

duzione e Consumo responsabile senza fare riferimento alla Distribuzione. Le imprese a loro volta si sono mosse, a velocità diversa, secondo una curva di esperienza che PLEF configura in **7 fasi**:

- Fase 1 – **Conformità**. Adeguamento alle leggi e normative progressivamente introdotte a partire da quelle contro l'inquinamento.
- Fase 2 – **Pratiche di CSR**. Adozione di attività ambientalmente e socialmente utili con rendicontazioni sociali e di sostenibilità.
- Fase 3 – **Approccio Opportunistico**. Applicazione di misure volte alla riduzione dei costi e degli sprechi o allo sfruttamento di sovvenzioni ai fini di massimizzare il profitto.
- Fase 4 – **Reingegnerizzazione di prodotti**. Revisione del ciclo di vita del prodotto attraverso l'approccio LCA (Life Cycle Assessment) e l'Eco-design.
- Fase 5 – **Integrazione di processo**. Revisione delle catene lunghe del valore dell'impresa, dalla culla alla culla, ciclo chiuso, visione sistemica, economia circolare.
- Fase 6 – **Cambio di paradigma**. Evoluzione dalla nozione di Profitto a quella di Valore Aggiunto, Posizionamento strategico sostenibile e valenze immateriali nella vita aziendale.
- Fase 7 – **Rinascimento economico sostenibile**. Applicazione estesa di una nuova economia caratterizzata da una cultura d'impresa che a livello sistemico persegue valore e benessere complessivo.

Mediamente si stima che il sistema intersettoriale delle imprese oggi si collochi tra la fase 2 e la fase 3, con delle punte per dimensione o tipo di mercato che interessano la fase 4 e 5. Ma **dove si collocano nello specifico le imprese della Distribuzione Moderna degli alimentaristi misti?**

La risposta può essere fornita esaminando l'impostazione strategica e l'assetto gestionale dell'impresa, ovvero comprendendo dove e come si è inserita la riflessione sui vincoli di sostenibilità.

**Nell'approccio strategico** si dovrà poter capire se l'impresa ha considerato per ciascun fattore di posizionamento, accanto al riferimento di mercato, anche quelli dell'ambiente e del territorio, con la sua comunità, e precisamente:

- Target – Portatori d'interesse.
- Beneficio essenziale – Elementi immateriali.
- Categoria di mercato – Elementi bio-imitativi.
- Modi e momenti di fruizione – Elementi relazionali.
- Prezzo – Elementi valoriali.

**Nel’approccio gestionale** si dovranno poter valutare le scelte adottate in riferimento a:

- espressioni valoriali e di responsabilità dell’impresa;
- modalità di informazione a soci, investitori, portatori d’interesse sui 6 capitali d’impresa (materiale, finanziario, umano, strutturale, relazionale e naturale);
- modalità d’impiego, organizzazione, controllo, remunerazione, promozione, sviluppo e motivazione delle risorse umane;
- modalità di approccio al mercato verso la clientela, la concorrenza, il mix di strumenti, il breve/medio/lungo termine, le politiche di prezzo, di servizio, di analisi risultati e di miglioramento continuo;
- modalità acquisti e logistica, in termini di catena lunga del valore, di valutazione di qualità, di correttezza dei comportamenti, di trasparenza, di tracciabilità;
- modalità di processi nella progettazione e sviluppo, nella produzione interna, in quella affidata a terzi, in rapporto alla salubrità, all’efficienza, al riuso o riciclo, al fine vita, all’utilizzo di risorse scarse, alle esternalità;
- modalità nei rapporti col territorio e la comunità di riferimento, in termini attivi o proattivi, in sinergia e simbiosi con altri privati o enti pubblici, con valorizzazioni reciproche sulla reputazione e sulla qualità della vita grazie al rispetto e valorizzazione del patrimonio naturale e storico culturale identitario.

**Ma è possibile che tutte queste informazioni siano presenti nei documenti di reportistica aziendale e, nel nostro specifico, in quelli della Distribuzione moderna degli alimentaristi misti?** Teoricamente sì: già l’esercizio dell’Osservatorio introdotto nel Green Retail Forum negli ultimi dodici anni con la collaborazione di Edizioni Distribuzione Moderna, editore specializzato nell’informazione B2B online del largo consumo, offre un quadro e un trend di cosa il largo consumo comunica di fare in coerenza con la propria attività per rispettare i vincoli di sostenibilità.

Grazie ai dati che raccogliamo tramite l’Osservatorio sulla Sostenibilità nel largo consumo dalle imprese produttrici di merci, dai distributori e dai fornitori di servizi soft e hard delle diverse filiere e nel ventaglio dei temi trattati nel corso del decennio 2011-2020 nelle diverse edizioni del forum, si dispone di una base informativa quantitativa e qualitativa tale da descrivere il settore con una narrazione con i pregi e difetti della sua evoluzione verso la sostenibilità non retorica, ma basata su fatti e dichiarazioni, azioni e intenzioni. Tali dati ci permettono per esempio di confermare che **il largo consumo da un approccio prevalentemente ambientale alla sostenibilità è passato ad un concetto più olistico**: se nel 2011 le notizie di carattere ambientale

erano un 57% del totale analizzato, sono passate ad un 41% nel 2020. Per contro, il peso delle notizie con “risvolti sociali” è passato da un 23% nel 2011 ad un 39% nel 2020, con un aumento delle iniziative sia da parte della distribuzione che dell’industria. Questi dati si rispecchiano a loro volta nell’eterogeneità dei temi e dei progetti presentati nelle varie edizioni del Green Retail Forum, dove accanto a temi “evergreen” come la sostenibilità del packaging, il riciclo dei materiali, le energie rinnovabili e il cambiamento climatico, emergono altri contenuti come il valore del territorio, l’importanza della trasparenza, la sostenibilità nei sistemi di pagamento, l’educazione alla alimentazione e alla nutrizione, il contributo dell’innovazione tecnologica alla sostenibilità e ai processi organizzativi come lo smart working per conciliare meglio vita personale e professionale (modalità di lavoro diventata universale per i motivi del Covid-19 nel 2020). Anche le ricerche disponibili dimostrano e documentano questi passaggi: è il caso dell’indagine di Astorea presentata nel 2017 sul cambiamento delle imprese, che le vede passare dal concetto di responsabilità sociale ad una visione sistemica, che integra la sostenibilità in una logica di business, che interessa l’interno dell’azienda e l’esterno a monte coi fornitori e a valle coi distributori ed i clienti, integrando quindi i diversi aspetti della filiera.

Nello specifico del riferimento all’impatto delle azioni del largo consumo sugli obiettivi dell’**Agenda ONU 2030**, che il comparto ha comunicato nel 2021, anno di base per l’esame oggetto di questo rapporto, risulta che l’obiettivo 12 “consumo e produzione responsabile” è il più perseguito, secondo è l’obiettivo 13 “lotta al cambiamento climatico” e terzo l’obiettivo 3 “Buona salute e sicurezza”, mentre ultimi sono l’obiettivo 1 “Sconfiggere la povertà”, il 5 “Parità di genere” e il 16 “Pace e giustizia”.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Sconfiggere la povertà                   | 9. Innovazione ed infrastrutture            |
| 2. Sconfiggere la fame                      | 10. Ridurre le disuguaglianze               |
| 3. Buona salute e sicurezza                 | 11. Città e comunità sostenibili            |
| 4. Istruzione di qualità                    | 12. Consumo e produzione responsabili       |
| 5. Parità di genere                         | 13. Lotta contro il cambiamento climatico   |
| 6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari | 14. Utilizzo sostenibile del mare           |
| 7. Energia rinnovabile e accessibile        | 15. Utilizzo sostenibile della terra        |
| 8. Buona occupazione e crescita economica   | 16. Pace e giustizia                        |
|   | 17. Partnership per lo sviluppo sostenibile |

Se consideriamo che la Distribuzione moderna è all’origine del 28% di queste comunicazioni, con una scala di priorità nell’ordine dedicata a Processi esterni (filantropia-territorio), Prodotto (marchio privato), Processi interni (certificazioni), Logistica (flotta e magazzini), Packaging (marchio privato) e che gli impatti sono concentrati per il 49% sul sociale, per il 30%