



PROCUREMENT SOSTENIBILE & DECARBONIZZAZIONE

Coinvolgere la catena di fornitura
nel percorso ESG e di mitigazione
dei cambiamenti climatici

Stati Generali della Green Economy
7-8 Novembre 2023,
Ecomondo - Fiera di Rimini

Indice

[4](#) Impatti ESG: l'importanza di una gestione responsabile nella catena di fornitura

[7](#) Approvvigionamento sostenibile: i dati EY sulle imprese del Paese

[9](#) Dalla teoria all'*execution*: azioni chiave e strumenti abilitanti

[13](#) Piccole e medie imprese e transizione ecologica: il *procurement* sostenibile a supporto della decarbonizzazione delle PMI

[15](#) Perché è importante agire adesso

[20](#) Interviste *(Elenco aziende intervistate nella pagina successiva)*

[46](#) Ringraziamenti

20 Interviste

- 21 Aeroporti di Roma**
Supportando la crescita dei nostri fornitori con programmi di incentivazione ESG
- 22 Amplifon**
La centralità del *procurement* per la nostra strategia di decarbonizzazione
- 23 Barilla**
L'impegno ad acquistare materie prime da filiere sostenibili
- 24 Bolton Group**
Partnership lungo la catena produttiva per l'innovazione di prodotto
- 25 Carrefour**
Insieme ai fornitori per guidare la transizione dei sistemi alimentari e abbattere '20 Megatons'
- 26 Chiesi**
L'interdipendenza per trasformare la filiera in un ecosistema di apprendimento e co-evoluzione
- 27 Conad**
Sosteniamo il futuro delle Comunità in cui operiamo
- 28 Davines Group**
Consapevolezza e senso di responsabilità come motore per una filiera sostenibile
- 29 Edison**
Soddisfazione etica insieme a valore economico nel medio-lungo periodo
- 30 Fastweb**
Avviare un percorso insieme ai propri fornitori per un futuro più connesso, sostenibile e inclusivo
- 31 Ferrari**
Costruire valore condiviso attraverso formazione e obiettivi chiari
- 32 Ferrero**
'Responsible Sourcing': sviluppare la filiera di approvvigionamento dalle origini
- 33 Havi**
Supportando i fornitori in base al livello di consapevolezza sul tema della decarbonizzazione
- 34 Hera**
Dove il *procurement* sostenibile fa parte del DNA dell'azienda
- 35 Italgas**
Formazione e ingaggio dei fornitori alla base della strategia di *procurement* sostenibile
- 36 Iveco Group**
La sostenibilità della nostra azienda passa attraverso la sostenibilità della nostra catena di fornitura
- 37 Locker**
Finanza agevolata e condivisione di *know-how* per una filiera della nocciola resiliente e di qualità
- 38 MediaForEurope**
Un ruolo da 'capofila' per la consapevolezza dei fornitori sui propri impatti ESG
- 39 Mutti**
Una filiera 'stretta' per conservare la qualità della tradizione e affrontare le sfide di sostenibilità
- 40 Open Fiber**
'Shaping actor' in un percorso sostenibile di trasformazione della catena di fornitura
- 41 Princes**
Conoscere le realtà agricole per diffondere una cultura dell'etica nella catena di fornitura
- 42 RFI**
Utilizzare leve premianti per coinvolgere e guidare la *supply chain*
- 43 Saviola**
Il *procurement* 'circolare' del legno, da rifiuto nobile a prodotto di alta gamma
- 44 Snam**
Valorizzazione delle pratiche sostenibili dei fornitori per la decarbonizzazione
- 45 Telepass**
Un percorso di *procurement* sostenibile costruito insieme ai nostri fornitori

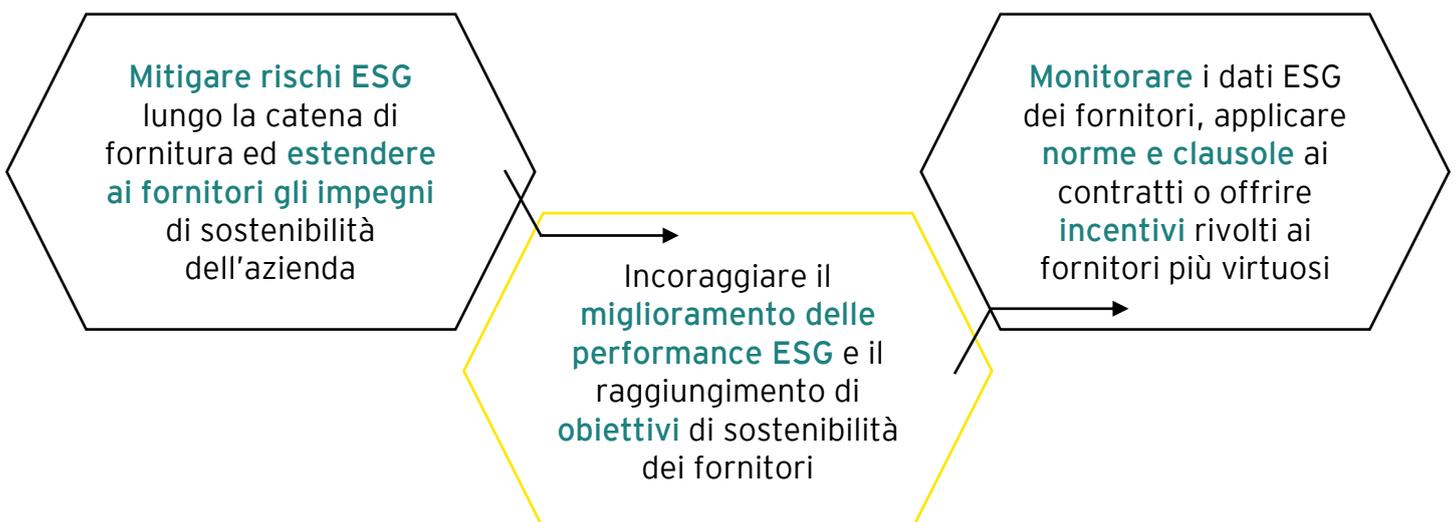
Impatti ESG: l'importanza di una gestione responsabile nella catena di fornitura

Gestire in modo efficace la propria *supply chain* rappresenta tanto un'opportunità per transitare verso modelli di business più responsabili, quanto una vera e propria sfida per le imprese, data la natura complessa delle catene del valore e le difficoltà riscontrate nell'ottenere buona visibilità lungo tutti i processi che le compongono.

I benefici che le imprese possono trarre da una gestione responsabile della propria *supply chain* sono numerosi: la mitigazione dei rischi di fornitura, il rafforzamento delle relazioni con i propri vendor, la creazione di sinergie e collaborazioni, il miglioramento del livello qualitativo e di sostenibilità dei prodotti venduti, nonché il mantenimento di un'offerta di beni e servizi flessibile capace di adattarsi alle fluttuazioni della domanda. Questo aumenta la resilienza dell'impresa qualora si verificassero shock esogeni - come la recente crisi energetica - e ne migliora più in generale la competitività. Sono molte anche le ricadute sul piano sociale ed ambientale che possono scaturire dalla mancata gestione degli impatti lungo la catena di fornitura.

È in questo contesto che si inserisce il concetto di *procurement* sostenibile, un approccio all'approvvigionamento di beni e servizi che mira ad ampliare la relazione azienda-fornitore, considerando quest'ultimo come un'estensione del proprio business e investendo dunque nel suo sviluppo per la creazione di valore condiviso.

Tale approccio prevede l'integrazione di criteri ESG (*environmental, social e governance*) nelle decisioni di *procurement*, al fine di garantire un processo *end-to-end* che contribuisca al raggiungimento dei più ampi obiettivi di sostenibilità dell'azienda. Una strategia di *procurement* sostenibile complessiva impatta, infatti, tutte le fasi del processo di approvvigionamento: dalla ricerca di alternative sostenibili nell'acquisto di beni e servizi fino al monitoraggio nel tempo delle prestazioni ESG dei fornitori con cui l'azienda collabora.



Tra i *driver* che ne promuovono l'adozione, oltre alla gestione del rischio di fornitura o al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione della *supply chain*, vi sono forti spinte dal legislatore che caratterizzano il panorama regolamentare di riferimento. La Commissione Europea sta approvando una Direttiva (CSDDD - *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) - prevista entro la fine del 2024 e applicabile al più tardi a partire dal 2026 - per introdurre un obbligo a carico delle imprese di effettuare una *due diligence* relativamente ai rischi di natura sociale ed ambientale lungo tutta la catena del valore. Le imprese dovranno quindi identificare e quantificare i propri impatti effettivi e potenziali sulle persone - ad esempio relativamente al lavoro minorile e forzato - e sull'ambiente - con riferimento, per esempio, a temi quali l'inquinamento e la perdita di biodiversità - compresi quelli generati dai propri partner commerciali nelle fasi di *upstream* e *downstream*¹ della *value chain*, nonché presentare adeguate misure per prevenirli ed eliminarli.

circa il 90%

delle aziende a livello globale investe ad oggi nello sviluppo e potenziamento di programmi di *Third-Party Risk Management*

A tal proposito, circa il 90% delle aziende a livello globale investe infatti ad oggi nello sviluppo e potenziamento di programmi di TPRM (*Third-Party Risk Management*), al fine di identificare, valutare e controllare i rischi che potrebbero impattare il loro business a causa delle interazioni con terze parti, tra cui i propri fornitori².

Oltre a ciò, le aziende saranno tenute a sviluppare un piano di sostenibilità contenente anche informazioni ed obiettivi in ambito decarbonizzazione, tenendo in considerazione, tra gli altri fattori, la propria catena del valore e assicurando che la propria strategia sia in linea con gli obiettivi di limitazione del riscaldamento globale fissati con l'Accordo di Parigi.

La CSDDD si inserisce in un contesto normativo di forte cambiamento, che ha visto aggiornarsi anche la Direttiva europea sulla rendicontazione di sostenibilità delle imprese (CSRD - *Corporate Sustainability Reporting Directive*), entrata in vigore a gennaio 2023 e applicabile già a partire dal 1° gennaio 2024. La Direttiva comporterà la rendicontazione di maggiori informazioni in relazione alla gestione dei rapporti con i propri fornitori, specificando per esempio se vengono utilizzati criteri ESG per la loro valutazione e selezione, se è prevista formazione per il personale addetto al *procurement*, o se viene monitorata la compliance dei *vendor* nel tempo, tramite processi di *audit* o altri strumenti. Inoltre, è di straordinaria importanza l'introduzione dell'obbligo di misurare e comunicare le proprie emissioni lungo tutta la *supply chain* (Scope 3) a partire dai prossimi anni, più puntuali se calcolate utilizzando dati primari ottenuti direttamente dai fornitori o da altri attori lungo la catena del valore. Per i primi tre anni dall'entrata in vigore della CSRD, le imprese potranno non rendicontare in modo puntuale le informazioni riguardanti la propria *value chain* qualora queste non fossero disponibili, ma dovranno comunque dimostrare gli sforzi compiuti per accedere a queste informazioni, i motivi per i quali non è stato possibile ottenerle ed i piani predisposti per acquisirle in futuro. Tale categoria, infatti, è spesso quella maggiormente responsabile degli impatti emissivi delle imprese: si stima che in media sia 11.4 volte più alta delle emissioni direttamente imputabili all'azienda per le attività produttive (Scope 1) e indirettamente per l'approvvigionamento energetico (Scope 2)³.

¹ Generalmente, con il termine "upstream" si fa riferimento a tutte quelle fasi che riguardano la produzione di un bene/servizio, compreso l'approvvigionamento delle materie prime. Con il termine "downstream", invece, si indicano tutte quelle fasi che seguono la vendita del bene/servizio, e riguardano il suo utilizzo e smaltimento

² EY Global TPRM Survey, 2021 & 2022

³ [Transparency to Transformation: A Chain Reaction Global Supply Chain Report 2020](#)

Per questo motivo, è di fondamentale importanza concentrare i propri sforzi nella definizione di obiettivi e misure capaci di ridurre gli impatti lungo l'intera *supply chain*, coinvolgendo i fornitori e collaborando proattivamente con loro alla ricerca di benefici comuni. Infatti, se da un lato questo approccio genera vantaggi per l'impresa che vede ridursi le proprie emissioni in Scope 3, dall'altro lato ha anche ricadute positive sui fornitori, che grazie all'accesso a diverse forme di supporto (ad esempio finanziamenti agevolati, training ESG e consulenze dirette), godranno di una serie di benefici - come la maggiore efficienza e resilienza, la *compliance* alle normative ecc. - e potranno coinvolgere a loro volta i propri *partner*, innescando una spirale virtuosa di miglioramenti lungo le diverse catene del valore, con conseguente riduzione delle emissioni su larga scala.

Se replicato a livello nazionale, questo approccio di coinvolgimento e collaborazione a cascata contribuirebbe alla graduale decarbonizzazione delle diverse filiere che, nel loro insieme, costituiscono il tessuto imprenditoriale italiano, generando un impatto sistemico orientato alla sostenibilità.

Se è vero che questa categoria di emissioni è la più complessa da identificare e su cui intervenire, infatti, è altrettanto vero che è qui che si concentra il più alto potenziale di riduzione delle emissioni.

Fattori alla base dell'adozione di programmi di *procurement* sostenibile

Benefici legati all'adozione di programmi di *procurement* sostenibile

Rispondere a **normative** in ambito *supply chain*

Migliorare **performance ESG**, per l'azienda e per i fornitori

Estendere gli **impegni ESG** alla catena di fornitura

Instaurare relazioni stabili e durature tra aziende e fornitori

Rispondere alle pressioni da parte degli **stakeholder**

Aumentare la **resilienza** delle catene di fornitura

Mitigare **rischi** e rafforzare i rapporti con i fornitori

Garantire maggiore **innovazione** nel trovare soluzioni a sfide comuni

Nell'edizione 2023 dello studio condotto annualmente da EY per analizzare i più rilevanti e significativi trend di sviluppo sostenibile per le imprese italiane - *Seize the Change* - è emerso il crescente impegno da parte delle imprese nell'integrare la sostenibilità all'interno del proprio business e delle proprie catene di fornitura, anche se rimane ancora molto da fare per allinearsi alle normative e agli obiettivi di sostenibilità che queste implicheranno per gli anni a venire.

Per quanto riguarda la catena di fornitura, si registra un aumento degli sforzi messi in atto dalle imprese per integrare pratiche sostenibili all'interno delle proprie *operation*. Oltre 9 aziende su 10 (92%) inseriscono il tema dell'approvvigionamento sostenibile all'interno della propria rendicontazione delle performance non finanziarie, e **l'81% di queste ha sviluppato una strategia relativa all'implementazione della sostenibilità all'interno della propria supply chain.**

In un contesto mutevole, come quello causato dalla guerra in Ucraina, la metà delle imprese (51%) ha deciso di non interrompere le attività presenti nel piano di sostenibilità, vedendole come certezze da portare avanti, piuttosto che come tematiche di secondaria importanza. Un piccolo gruppo di queste (12%), inoltre, ha trasformato questa difficoltà in opportunità, accelerando la transazione verso modelli di business più sostenibili, con benefici anche in termini di maggiore resilienza.

81%

ha sviluppato una strategia relativa all'implementazione della sostenibilità all'interno della propria *supply chain*

64%

ha apportato modifiche alle procedure di *procurement* in ottica sostenibile

8%

ha previsto obiettivi di riduzione delle emissioni che includono la catena di fornitura

In media due aziende su tre (64%) hanno apportato modifiche alle loro procedure di **procurement** in ottica sostenibile, sia su iniziativa propria - per approvvigionarsi in maniera più responsabile -, sia con il fine di adeguarsi ai criteri più stringenti fissati dai propri clienti B2B per poter rientrare nella loro base fornitori. Questo testimonia una maggiore comprensione del ruolo che queste attività possono ricoprire non solo nel ridurre i propri impatti ambientali, ma anche nel rendersi più competitivi.

Tuttavia, perché queste procedure abbiano successo, occorre mettere a sistema i propri impegni, declinandoli in obiettivi di dettaglio e misure concrete atte a raggiungerli. Su questo aspetto c'è ancora un ampio margine di miglioramento, dal momento che tra le aziende che hanno formalizzato i propri impegni riguardo alla catena di fornitura (56%), **solamente il 4% ha adottato una policy specifica sul tema del procurement sostenibile**, mentre la parte restante (52%) lo ha fatto citandoli all'interno di altre politiche, come il Codice etico, il Codice di Condotta dei fornitori, o altri documenti di carattere più generale. Inoltre, **soltanto il 5% delle aziende ha individuato la sostenibilità della propria catena di fornitura come principale area di miglioramento**, contro il 71% delle aziende che ha detto di volersi concentrare sulla riduzione delle proprie emissioni di CO₂.

Quello che sembra mancare, allo stato attuale, è una piena comprensione del fatto che in molti settori la maggior parte delle emissioni di gas serra passi proprio attraverso la *supply chain*, che pertanto dovrebbe essere considerata da questi come area prioritaria su cui intervenire. Solo allora sarà possibile agire di conseguenza, tenendo anche in considerazione che le nuove direttive europee relative alla rendicontazione delle performance di sostenibilità (CSRD) e ai rischi nella catena di fornitura (CSDDD) richiederanno di misurare gli impatti lungo l'intera catena del valore, e di sviluppare piani strategici contenenti le misure predisposte per mitigarli.

Ad oggi, le aziende sembrano non disporre di questo grado di maturità, con **solamente l'8% di queste che ha previsto obiettivi di riduzione delle emissioni che riguardino anche la catena di fornitura (Scope 3)**. Questo rappresenta un gap importante su cui sarà assolutamente necessario intervenire, ed una soluzione, in tal senso, risiede proprio nella progettazione ed implementazione di programmi di approvvigionamento sostenibile all'interno del proprio *business*.



Il *procurement* sostenibile è un tema imprescindibile nell'attuale panorama imprenditoriale, dove le aziende non sono solamente attori commerciali, bensì agenti di cambiamento essenziali per migliorare la sostenibilità dell'intera catena del valore.

In tal senso, la progettazione di un programma di *procurement* sostenibile richiede una solida conoscenza della propria catena di fornitura, che si concretizza in un'analisi approfondita del proprio processo di approvvigionamento e nella mappatura dei rischi ESG lungo l'intera *supply chain*.

Per raggiungere risultati significativi nella transizione verso una gestione sostenibile della catena di approvvigionamento, ogni organizzazione dovrebbe adottare un approccio sinergico e integrato, che prevede l'attuazione di azioni concrete lungo diverse direttrici, volte all'inclusione di aspetti ESG all'interno delle tradizionali logiche di *procurement*.

Mappatura dei rischi e *assessment* dei fornitori

L'individuazione e la valutazione puntuale di rischi e impatti generati lungo la catena di fornitura deve abbracciare aspetti legati all'ambiente, alla responsabilità sociale e alla governance. Solo comprendendo appieno rischi e impatti scaturiti dalle attività dei propri *vendor* si possono sviluppare strategie efficaci per mitigarli. A tal fine, la conduzione di *assessment* dedicati sui propri fornitori e la raccolta di dati primari ESG sono strumenti utili per identificare sfide e opportunità lungo la catena di fornitura, anche in ottica di miglioramento continuo delle performance di sostenibilità degli stessi.

Ad esempio, in fase di registrazione dei fornitori in albo, l'azienda può richiedere loro di fornire dati rispetto ai propri impatti - come quelli relativi alle emissioni Scope 1,2,3 (CO₂e) -, insieme alle informazioni anagrafiche ed economico-finanziarie tipicamente richieste, in modo tale da poterli categorizzare, in via preliminare, in base al loro livello di rischio ESG associato.

A tal fine, anche in fase di qualifica l'azienda può dotarsi di appositi strumenti e metodologie per l'assegnazione ai fornitori dei c.d. *rating* ESG, integrando la loro valutazione basata su tradizionali indicatori di tipo prestazionale (qualità, affidabilità, celerità della fornitura ecc.) con ulteriori informazioni di natura ESG, reperibili in maniera diretta attraverso questionari appositamente predisposti dall'azienda o affidandosi ad agenzie di *rating* esterne. Questa valutazione si basa tipicamente su informazioni qualitative e quantitative, che includono gli impatti generati dalle attività del fornitore, le azioni intraprese per minimizzarli e i risultati raggiunti per mezzo di tali misure. A supporto delle dichiarazioni dei *vendor*, tali informazioni vengono solitamente sostanziate da documentazione ufficiale o certificazioni esterne che gli stessi devono sottoporre in fase di compilazione del questionario, in modo tale da garantire la veridicità dei dati riportati. I temi ricoperti al loro interno sono di varia natura e coprono aspetti ambientali (ad esempio decarbonizzazione, utilizzo di risorse, circolarità ecc.), sociali (come i diritti umani, salute e sicurezza, parità di genere ecc.) e di governance (tra cui composizione del board, codice di condotta, incentivi finanziari di natura ESG ecc.).

Nell'ambito della presente indagine, ricordiamo l'esempio di un'azienda di telecomunicazioni intervistata che ha deciso di dotarsi di un questionario ESG e del relativo sistema di *rating* dei propri fornitori, basato su domande *ad hoc* in linea con gli impegni di sostenibilità dell'azienda, con l'ambizione di integrare periodicamente le risultanze di tali valutazioni nel proprio sistema di TPRM (*Third-Party Risk Management*). L'obiettivo è stato quello di predisporre un questionario sufficientemente esaustivo da coprire la maggior parte dei temi materiali per l'azienda, senza tuttavia appesantire gli oneri amministrativi a carico dei fornitori incaricati alla sua compilazione.

Definizione obiettivi, *policy* e sistemi di gestione

La progettazione e l'implementazione di un programma di *procurement* sostenibile richiede la definizione di obiettivi di sostenibilità, la formulazione di politiche interne e l'istituzione di sistemi di gestione mirati. Questi elementi costituiscono la base fondamentale per tradurre le ambizioni di *procurement* sostenibile di un'azienda in azioni pratiche, nonché per incorporare tali azioni in modo armonico nei processi aziendali esistenti.

In questo senso, l'azienda può avanzare le proprie aspettative attraverso la condivisione del proprio codice di condotta con i fornitori iscritti in albo, applicando misure penalizzanti in caso di mancata *compliance*, nonché degli obiettivi aziendali - ad esempio *target* e obiettivi di decarbonizzazione -, per veicolare e allineare i loro impegni ESG con quelli dell'azienda. L'azienda può inoltre decidere di applicare clausole contrattuali di natura ESG per vincolare le attività del *vendor* al rispetto di criteri minimi e principi di sostenibilità, minimizzando l'impatto delle prestazioni ricevute e rendendo più virtuosa la propria catena di fornitura. È fondamentale istituire anche strutture, processi e modelli operativi dedicati internamente all'azienda, che consentano alle figure responsabili delle attività di approvvigionamento di presidiare l'intero processo di *procurement* prestando adeguata attenzione agli elementi ESG che lo caratterizzano.



Programmi di supporto e incentivazione

Ad oggi, i programmi di supporto ed incentivazione rivolti ai fornitori stanno guadagnando sempre più rilevanza, in quanto strumenti utili per promuovere il miglioramento continuo delle performance degli stessi in termini di sostenibilità. Questi programmi garantiscono la messa a disposizione di strumenti e risorse necessarie ai *vendor* per l'adozione di pratiche di *business* più responsabili, nonché il rispetto degli standard imposti in fase di qualifica e stipula contrattuale.

I programmi di incentivazione si sostanziano in un insieme di leve di sviluppo differenziate in base alla loro natura premiante o penalizzante, finanziaria o non finanziaria. L'azienda può dunque:

- premiare pratiche ESG virtuose messe in atto dai fornitori tramite misure non-finanziarie, offrendo loro visibilità tramite i propri canali di comunicazione o mettendo a disposizione strumenti e servizi a supporto del loro percorso crescita ESG (ad esempio *supplier day* per la premiazione dei *vendor* più virtuosi, comunicazioni tramite canali social o stampa, formazione e servizi di consulenza gratuiti in ambito ESG ecc.)
- attivare strumenti regolatori non-finanziari a disciplina delle relazioni azienda-fornitore o introdurre elementi vincolanti che comportano implicazioni operative per il fornitore lungo il *contract lifecycle* (per esempio clausole contrattuali vincolanti di natura ESG, criteri di qualifica ESG in fase di selezione, reporting ESG obbligatorio su base periodica ecc.)

- finanziare interventi di sostenibilità in maniera diretta o indiretta, destinando parte delle risorse dell'azienda alla crescita ESG dei fornitori più virtuosi (ad esempio garantendo un migliore accesso al credito alle PMI, investendo in progettualità ESG messe in atto dai fornitori, applicando *premium price* 'volontari' sull'acquisto di prodotti e servizi più sostenibili ecc.)
- applicare penali di tipo finanziario per sanzionare casi di *non-compliance* (per esempio schemi '*pay for emissions*' per i fornitori che non rispettano determinate soglie emissive massime)

A tal proposito, ricordiamo un'azienda attiva nel settore dei trasporti che nel 2022 ha deciso di condurre una valutazione approfondita degli *hotspot* ESG lungo la propria catena di fornitura, per capire come poter intervenire supportando il percorso di sostenibilità dei fornitori che più ne avessero bisogno. Il risultato di tale esercizio ha portato alla predisposizione di una serie di misure di sviluppo e incentivazione, differenziate rispetto alla tipologia del fornitore, il settore di appartenenza e il livello di maturità ESG, che verranno gradualmente introdotte nel programma di *procurement* dell'azienda negli anni a venire.

Controllo e Audit dei Fornitori

L'attuazione di procedure di controllo e audit sulle attività dei fornitori, con particolare attenzione sugli impatti da questi generati, è volta a garantire che le pratiche di business degli stessi rispettino le politiche di sostenibilità e gli standard minimi etici aziendali. Questi *audit*, condotti in modo sistematico e su base periodica, includono valutazioni ESG in loco per assicurare il pieno allineamento dei fornitori alle aspettative aziendali.

Tipicamente, in fase di esecuzione del contratto, l'azienda verifica le prestazioni e i comportamenti dei propri fornitori rispetto agli obblighi specifici dei contratti in essere. È infatti pratica comune ed affermata la verifica dei comportamenti ESG del fornitore al fine di validare l'impegno dallo stesso assunto in fase di gara.

Infine, è buona pratica per le aziende continuare a monitorare nel tempo la conformità e le performance dei fornitori rispetto ai criteri di appartenenza all'albo, che possono includere aspetti ESG. In questo contesto, un ruolo significativo è ricoperto dalla tecnologia, ancora una volta di estrema importanza nell'attuazione di azioni tangibili come quelle sopra descritte e, soprattutto, nell'integrazione di aspetti ESG all'interno dei processi e sistemi di gestione di *procurement* esistenti. L'analisi, la valutazione e il monitoraggio ESG dei fornitori, congiuntamente all'erogazione di incentivi e altre misure di sviluppo, comportano la raccolta di grandi quantità di dati che si aggiungono ad una serie di informazioni di diversa natura già da tempo gestite nell'ambito delle tradizionali piattaforme di *vendor management*.

Negli anni, il mercato degli strumenti IT a supporto delle funzioni di approvvigionamento è evoluto anche in questa direzione, proponendo un numero sempre maggiore di programmi dedicati o *add-in* ai tradizionali sistemi gestionali di *procurement*, fino a sviluppare veri e propri ecosistemi digitali multi-stakeholder dove fornitori provenienti da diverse filiere possono interagire per condividere best practice, dare vita a collaborazioni o confrontare la propria performance ESG con altre imprese del settore tramite modelli di *data analytics* che lavorano su dati aggregati. L'obiettivo delle aziende, in questo senso, consiste nell'abilitare il flusso continuo di dati ESG dei fornitori tra le funzioni interne che ne fanno uso - dalle figure di sostenibilità che si occupano di reporting al personale dedicato alle attività di *risk governance & compliance* o di *procurement sostenibile* - creando sinergie con i database e le piattaforme esistenti laddove possibile, senza appesantire la struttura, i processi e la complessità operativa delle attività di approvvigionamento. L'obiettivo, dall'altro lato, è anche quello di non incrementare gli oneri amministrativi previsti a carico dei fornitori che attivano collaborazioni con le aziende: a tal proposito, diversi *IT provider* nel mercato stanno cercando ad oggi di efficientare la raccolta di dati ESG dai fornitori di diverse filiere, mettendo a fattor comune le informazioni da loro presentate nell'ambito dei processi di *assessment* (tramite questionario) e di audit (tramite l'analisi di documentazione o visite in loco) in modo tale da renderle accessibili a qualsiasi azienda dovesse averne bisogno, senza che lo stesso fornitore debba sottoporsi più volte allo stesso processo di valutazione.

Piccole e medie imprese e transizione ecologica: il *procurement* sostenibile a supporto della decarbonizzazione delle PMI

Le grandi aziende italiane giocano un ruolo cruciale nella promozione della decarbonizzazione del tessuto imprenditoriale del paese attraverso l'implementazione di programmi di *procurement* sostenibile, poiché possono investire risorse a sostegno delle PMI - ad esempio per condivisione di *know-how* e formazione -, che spesso hanno limitate capacità finanziarie e organizzative per affrontare sfide legate alla sostenibilità. Ciò contribuisce alla crescita equa e sostenibile del sistema imprenditoriale italiano, **generando impatti positivi sistemici tra cui la diffusione della cultura della sostenibilità tra le PMI italiane**, un elemento chiave data la loro fondamentale importanza per l'economia del paese.

Inoltre, il supporto alla crescita ESG di fornitori di piccole e medie dimensioni stimola l'innovazione all'interno delle loro aziende, rendendole più competitive sia a livello nazionale che internazionale. Questa spinta all'innovazione migliora anche la loro capacità di adattamento alle sfide di decarbonizzazione e ne consolida la posizione sui mercati internazionali.

Parallelamente, le misure per la riduzione delle emissioni di carbonio lungo la *supply chain* contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione sia delle aziende acquirenti che dei fornitori. Le catene di fornitura delle grandi aziende italiane che allocano risorse per la messa in atto di programmi di *procurement* sostenibile sono formate per lo più da **PMI, che in UE sono responsabili di oltre il 60% di tutte le emissioni di gas serra industriali**⁴.

Nell'ambito della presente indagine, più aziende intervistate hanno dichiarato di avere una base fornitori composta per lo più da aziende di piccole e medie dimensioni, con percentuali che variano tra il 70-80%, evidenziando le criticità legate al coinvolgimento delle stesse in programmi e iniziative di sviluppo sostenibile. Gli incentivi ad esse rivolti ricoprono dunque un ruolo fondamentale nella riduzione delle emissioni generate dal sistema imprenditoriale del paese. Questo tipo di misure sono particolarmente rilevanti se si guarda dunque al loro potenziale di riduzione delle emissioni Scope 3 delle aziende acquirenti, in particolare per le emissioni indirette *upstream*, che per molte di loro rappresentano una sfida significativa. Ciò si traduce spesso in una mancata rendicontazione delle stesse: solo 4 aziende su 10, infatti, riportano dati relativi alle proprie emissioni indirette (Scope 3)⁵.

Oltre il 60%

Percentuale di inquinamento industriale causato dalle piccole e medie imprese nell'Unione Europea

⁴ Annual report on European SMEs 2021/2022

⁵ CDP Supply Chain Report 2022

Alcuni esempi di strumenti e misure che le aziende possono mettere a disposizione dei propri fornitori di piccole e medie dimensioni per supportare il loro percorso di decarbonizzazione possono includere l'offerta di programmi educativi, attraverso corsi di formazione, *webinar* o moduli di apprendimento online, finalizzati a migliorare la loro consapevolezza sui temi di decarbonizzazione - come energie rinnovabili, efficienza energetica, mobilità sostenibile, economia circolare ecc. - nonché potenziare le loro capacità di implementazione di programmi dedicati. Vi sono aziende che prevedono invece l'offerta di servizi di consulenza da terze parti, spesso a tariffe agevolate, per supportare le PMI nel calcolo delle emissioni o nella costruzione di una roadmap di decarbonizzazione su misura.

Spesso si fa ricorso anche a programmi di "*Sustainable Supply Chain Finance*" (SSCF), i quali offrono opportunità di finanziamento agevolato o condizioni di pagamento favorevoli ai fornitori, specialmente di piccole e medie dimensioni, impegnati nella riduzione delle proprie emissioni. Infine, approcci più complessi possono prevedere il ricorso a leve penalizzanti di tipo finanziario, come l'applicazione di un costo diretto sulle emissioni di carbonio generate da un fornitore che diventa così responsabile per le esternalità negative generate, con l'obiettivo di incentivare le PMI ad adottare pratiche più sostenibili nell'intento di minimizzare i costi associati ai propri impatti emissivi. L'implementazione di tali approcci, tuttavia, prevede una conoscenza puntuale delle emissioni generate dai propri fornitori, il cui calcolo può rivelarsi particolarmente problematico soprattutto nel contesto delle piccole e medie imprese, per via della mancanza di strumenti, risorse e conoscenze.



Sono state condotte 25 interviste con *player* importanti appartenenti a diversi settori: dall'ambito del *food* ai *media*, dalle aziende di telecomunicazioni e del *beauty* fino a spaziare dall'industria dei trasporti a quella energetica. Da queste sono emerse tendenze sia rispetto al ruolo che il *procurement* sostenibile sta acquisendo all'interno delle organizzazioni, che alle pratiche implementate per renderlo efficace. La maggior parte delle imprese intervistate racconta di aver visto una crescita negli ultimi due anni dell'importanza ricoperta dalla tematica dell'approvvigionamento sostenibile all'interno della propria strategia di sostenibilità, il che in molti casi ha portato alla sperimentazione di azioni concrete in tale direzione. Una parte ridotta di queste, in particolare, racconta di aver avviato già da anni un programma strutturato di *procurement* sostenibile e di essere oggi in grado di fornire una panoramica completa e corredata da dati riguardo gli impatti generati.

Tra coloro che hanno implementato questo tipo di programmi, la maggior parte individua il primo passo nella richiesta ai propri fornitori di sottoscrivere e rispettare un codice che includa l'insieme dei valori promossi dall'azienda. A questo, solitamente, segue la predisposizione di un sistema di *assessment* volto alla valutazione delle performance ESG della propria catena di fornitura, che spesso si sviluppa in due stadi.

Il primo avviene *in-house* e consiste nella realizzazione di un questionario *ad hoc*, con l'intento di far emergere i temi prioritari per l'azienda. Solitamente questa prima fase assume la forma di progetto pilota, per esaminare le *performance* ESG di un circoscritto ma strategico e rappresentativo numero di fornitori. In questo modo, infatti - grazie al numero ristretto di fornitori coinvolti - è possibile progettare una raccolta dei dati il più possibile personalizzata ed accurata, limitando anche i relativi costi e riuscendo a coprire una quota rappresentativa dei volumi approvvigionati. La seconda fase prevede invece l'estensione di questa valutazione ad una porzione sempre più ampia di fornitori, con l'ambizione di raggiungere il 100% di copertura della *supply chain*.

Questa fase può essere affrontata utilizzando molteplici approcci: alcune imprese preferiscono affidarsi a piattaforme di terze parti, di più facile e consolidato utilizzo, nonostante ciò significhi ricorrere inevitabilmente ad un certo grado di standardizzazione dell'*assessment*. Altre, invece, preferiscono sviluppare piattaforme proprie, così da mantenere un alto livello di customizzazione rispetto ai temi materiali per l'azienda. Altre ancora, infine, adottano un approccio misto: più approfondito per i fornitori strategici, più standardizzato per i rimanenti.

Per quanto riguarda il tema della decarbonizzazione, nonostante lo stato di avanzamento delle imprese sia senza dubbio dipendente dal settore di appartenenza, è possibile raggruppare queste sulla base del livello di maturità raggiunto: da un lato ci sono aziende che hanno già calcolato le proprie emissioni di Scope 3 - seppure spesso con dati ancora secondari - e che si sono impegnate per ridurle attraverso la definizione di *target*, a volte ambiziosi. La maggior parte di queste ha utilizzato un metodo *spend-based*⁶, con percentuali ancora limitate di dati specifici della propria fornitura (alcuni tra i casi più virtuosi arrivano intorno al 30%), accompagnate da ipotesi utili al calcolo delle emissioni. Dall'altro lato vi sono aziende che stanno ancora migliorando la propria comprensione rispetto agli impatti della *supply chain*, cercando di misurare le proprie emissioni di Scope 3 con l'obiettivo di definire un'appropriata strategia di riduzione di queste ultime, da perseguire in collaborazione con i propri fornitori.

In sintesi, seppur con livelli diversi di maturità, le organizzazioni stanno intraprendendo il percorso di transizione ecologica puntando su quattro concetti chiave: **misurazione, consapevolezza, coinvolgimento e collaborazione**, perché solo partendo da questi valori sarà possibile traguardare insieme gli obiettivi di decarbonizzazione. Di seguito vengono riepilogati i principali messaggi emersi nella conduzione delle interviste che non dovrebbero essere ignorati da parte delle aziende che vogliono mantenersi competitive all'interno del percorso di transizione ecologica.

L'implementazione di un programma di *procurement* sostenibile è un percorso lungo e complesso.

Le aziende impiegano mesi per condurre una mappatura approfondita dei rischi e degli impatti lungo le proprie catene di fornitura, nonché anni per estendere gli assessment ESG su buona parte della propria base fornitori e predisporre apposite misure volte a supportare il percorso di sostenibilità dei *vendor*. Le complessità operative che questo esercizio comporta sono di diversa natura: dalla ricostruzione dell'identità dei propri fornitori indiretti e delle loro caratteristiche, alla raccolta di dati ESG di qualità e comparabili dai propri *vendor*, all'integrazione di ruoli e responsabilità lungo i processi di *procurement* aziendali, fino al coinvolgimento di fornitori spesso restii all'idea di investire nella sostenibilità o condividere informazioni circa le proprie pratiche di business.

I requisiti regolamentari emergenti per le aziende non sono lontani.

Se si considerano le tempistiche previste per la predisposizione e il lancio di un programma di *procurement* sostenibile, gli obblighi normativi che caratterizzeranno il panorama di rendicontazione nei prossimi anni - come quelli introdotti dalla CSRD⁷ e dalla CSDDD⁸ - non rappresentano più una possibilità remota da poter rimandare.

⁶ Il metodo *spend-based* stima le emissioni per i beni/servizi raccogliendo i dati riguardo al valore economico dei beni/servizi acquistati dall'azienda, e moltiplicandolo per rilevanti fattori di emissione secondari, specifici per la categoria di spesa. Ad esempio, utilizzando le medie di settore sarebbe possibile ottenere le emissioni medie per valore monetario dei beni/servizi (Fonte: GHG Protocol)

⁷ Corporate Sustainability Reporting Directive

⁸ Corporate Sustainability Due Diligence Directive



Il mercato si sta muovendo in questa direzione.

Sempre più aziende stanno avviando il proprio percorso verso l'implementazione di un programma di *procurement* sostenibile e gran parte delle imprese che ancora non lo sta facendo, sta già predisponendo una roadmap attuativa dotata di *step* e attività preliminari da condurre in preparazione all'avvio di un percorso più strutturato. Il tema del *procurement* sostenibile è anche diventato oggetto di valutazione delle principali agenzie di *rating* ESG, che annualmente analizzano i programmi di sostenibilità delle imprese e sulla base di questi elaborano degli appositi *score*, tenuti sempre in maggiore considerazione da investitori e altri *stakeholder* esterni nelle proprie decisioni di investimento.

Adottare un programma di *procurement* sostenibile può generare un vantaggio competitivo.

Essere riluttanti verso l'implementazione di questi programmi potrebbe causare l'esclusione dalla base fornitori dei propri clienti più esigenti, contraendo la redditività aziendale e potenzialmente compromettendo la sostenibilità economica dell'organizzazione. Al contrario, la progettazione di questi programmi potrebbe rappresentare un vantaggio competitivo per l'impresa, dato per esempio da un maggiore riconoscimento in fase di valutazione e attribuzione dei bandi all'interno delle gare pubbliche, o dall'accesso a nuovi segmenti di clientela più attenti a queste tematiche.

La tecnologia può fare la differenza fin da subito.

Raccogliere e analizzare dati capillari ottenuti dai propri fornitori può essere un compito molto gravoso, ma grazie ad alcuni *software* applicativi è già possibile gestire questi dati in maniera integrata, visualizzando informazioni importanti in modo intuitivo ed utilizzandole per rispondere con facilità alle crescenti richieste di rendicontazione da parte dei sistemi di rating o delle normative come la CSRD e la CSDDD. Pertanto, occorrerebbe attivarsi sin da subito per implementare queste tecnologie all'interno dei propri programmi di *procurement* sostenibile che, partendo proprio dalla raccolta ed analisi dei dati, permetterebbero di fissare obiettivi realistici e monitorarne il raggiungimento.

La creazione di ecosistemi collaborativi di aziende è un'opportunità di miglioramento anche per le imprese che li istituiscono.

Collaborare con aziende lungo l'intera catena di approvvigionamento rappresenta una preziosa opportunità per le imprese, i cui obiettivi di decarbonizzazione sono sempre più stringenti e dipendono da un numero crescente di attori anche al di fuori della propria attività, specialmente quando si parla di *target* di riduzione di Scope 3. Investimenti rivolti ai propri *vendor* per supportare il loro percorso di crescita ESG si traducono in riduzioni degli impatti lungo la catena di fornitura, generando ripercussioni positive anche sulla propria attività e sul raggiungimento dei propri obiettivi in ambito di decarbonizzazione e non solo.





L'urgente azione climatica internazionale richiede di agire sulle emissioni lungo la catena di fornitura.

Hoesung Lee, presidente dell'Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), ha esposto in una recente chiamata all'azione climatica internazionale delle riflessioni circa la capacità di diversi attori - come aziende di diverse dimensioni e Paesi con diverso potere economico - di agire, in misura e con modalità differenziate, per mitigare i cambiamenti climatici. Le sue parole inducono a riflettere circa l'opportunità che si presenta per le grandi aziende di assumere un ruolo di *leader* nella transizione della propria catena di fornitura, anche fornendo supporto alle realtà imprenditoriali più piccole che ne fanno parte.

«I cambiamenti trasformativi hanno maggiori probabilità di successo dove c'è fiducia, dove tutti lavorano insieme per dare priorità alla riduzione del rischio, e dove benefici e oneri sono condivisi equamente. Viviamo in un mondo diverso in cui ognuno ha responsabilità e opportunità diverse per realizzare il cambiamento. Alcuni possono fare molto, mentre altri avranno bisogno di supporto per aiutarli a gestire il cambiamento.» (IPCC)

⁹ Urgent climate action can secure a liveable future for all – IPCC

Interviste

Il *procurement* sostenibile visto dalla prospettiva delle aziende italiane



Aeroporti di Roma

Supportando la crescita dei nostri fornitori con programmi di incentivazione ESG

Gabriele Di Cintio, Vice President Procurement & Logistics di Aeroporti di Roma, ci racconta come l'ampiezza degli impatti legati al settore - dovuti in primo luogo alle emissioni derivanti dalle compagnie aeree e al transito dei passeggeri nelle aree aeroportuali - abbia reso prioritaria la mitigazione dei rischi di natura ESG lungo la catena del valore, nonché fattore chiave per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell'azienda.

Cosa significa per voi procurement sostenibile e quali sono i pilastri alla base della vostra strategia?

«Il programma di procurement sostenibile di Aeroporti di Roma copre diversi aspetti legati alla gestione dei fornitori: dalla sottoscrizione di politiche dedicate (come la politica ambientale o la policy anticorruzione), all'utilizzo di criteri ESG per la selezione dei fornitori in fase di gara (sia riferiti ai temi materiali di ADR che alla specifica merceologia oggetto di gara), agli audit ambientali, fino alla predisposizione di leve di incentivazione premianti rivolte ai fornitori che dimostrano di aver adottato pratiche virtuose in ambito ESG.»

Nel corso degli anni l'azienda ha acquisito una conoscenza sempre più approfondita dei propri fornitori attivi e del loro impegno verso la sostenibilità, cominciando a raccogliere le prime informazioni rispetto al possesso di certificazioni ESG diversi anni fa, fino ad arrivare oggi alla mappatura di dati ambientali, sociali e di governance di quasi 700 fornitori, tramite l'utilizzo di un questionario e un modello di valutazione esterno dedicato. L'obiettivo è ora quello di estendere il più possibile la percentuale di fornitori valutati in questo senso.

A caratterizzare l'unicità del programma è proprio la sua ampiezza, come ricorda Di Cintio:

«Si tratta di un programma piuttosto vasto che ci permette di indirizzare gli impatti legati alla catena di fornitura secondo logiche di diversa natura: dagli incentivi per la crescita sostenibile dei vendor, alla fornitura di prodotti e servizi sostenibili e alla gestione di situazioni di non-compliance per la mitigazione di eventuali rischi di natura ESG.»



Gabriele di Cintio,
Direttore Procurement & Logistics, Aeroporti di Roma

Soffermandoci sul tema dell'incentivazione, come ingaggiate i vostri fornitori e come li incoraggiate a migliorare le loro performance ESG?

«Qualche mese fa abbiamo selezionato un campione di fornitori nell'ambito di un progetto a cui stiamo lavorando, dedicato all'incentivazione delle performance ESG degli stessi. Li abbiamo intervistati e abbiamo chiesto loro quali fossero le priorità, le sfide a cui devono far fronte e gli strumenti di cui hanno bisogno per affrontare al meglio il proprio percorso di sostenibilità. Tra le misure più significative sono emersi moduli formativi, strumenti finanziari di varia natura e agevolazioni sull'acquisto di beni e servizi ESG.»

Un ruolo centrale all'interno di queste interviste, e in generale nel programma di incentivazione, è ricoperto dalle piccole e medie imprese, che per Aeroporti di Roma rappresentano ad oggi il 77% della base fornitori. Si tratta di aziende spesso a conduzione familiare, che da anni lavorano con l'aeroporto e che nel tempo sono diventate per l'azienda dei punti di riferimento. Aziende che, spesso, vedono ostacolato il proprio percorso di sostenibilità dalla mancanza di risorse finanziarie, umane o di competenze necessarie alla gestione di un programma aziendale di sostenibilità.

A tal proposito, specifica Di Cintio: *«Aeroporti di Roma vuole diventare per loro un supporto che le aiuti a crescere e le accompagni in un percorso di miglioramento continuo, considerato il ruolo chiave che ricoprono per la nostra attività e la vicinanza al territorio su cui si opera. La nostra base fornitori è estremamente frammentata e le imprese con cui operiamo sono differenti in termini di dimensioni, geografia e livello di maturità ESG. Proprio per questo, l'obiettivo del programma di incentivazione sarà quello di fornire strumenti e misure differenziate, così da rispondere alle esigenze di tutti e, soprattutto, indirizzare la maggior parte delle risorse a disposizione verso quelle aziende per le quali possiamo davvero fare la differenza.»*

Il 'Supplier Day' per il coinvolgimento dei fornitori

Aeroporti di Roma ha lanciato nel 2022 un *Supplier Day* sul tema 'Safety on Top' per parlare di prevenzione, salute e sicurezza, dialogando con i propri fornitori al fine di avvicinarsi al target di zero infortuni sul luogo di lavoro. L'ambizione è ora quella di lanciare un secondo evento, che veda la sostenibilità al centro della discussione e porti consapevolezza tra i fornitori coinvolti.

Amplifon

La centralità del *procurement* per la nostra strategia di decarbonizzazione

Amplifon è impegnata a migliorare la vita delle persone, facendo riscoprire loro tutte le emozioni dei suoni e offrendo esperienze uniche e soluzioni altamente personalizzate per la cura dell'udito.

In questa missione l'azienda cerca di supportare le comunità in cui opera, nel rispetto dei più alti standard etici e morali e nei confronti di tutti gli *stakeholder* e dell'ambiente all'interno della propria catena del valore. La divisione di Procurement & Supply Chain è il fulcro di questa attività e lo dimostra la creazione di un'organizzazione *ad hoc* e a diretto riporto del Chief Procurement Officer, dedicata alle attività in ambito ESG.

Abbiamo chiesto a Cristian Finotti, Global Chief Procurement & Supply Chain di Amplifon, come l'azienda stia progressivamente integrando, in modo decisivo, i criteri di *procurement* sostenibile all'interno della propria strategia ESG.

Come avete coinvolto i vostri fornitori sul tema del *procurement* sostenibile?

«Siamo partiti da un'analisi interna della nostra catena di fornitura e abbiamo puntato ad incrementare la consapevolezza su questo tema da parte delle varie funzioni. Ad esempio, le abbiamo coinvolte nella realizzazione di un framework di valutazione ESG applicabile a tutti i fornitori, scalabile a livello globale e modulabile in base al singolo profilo e a diversi altri parametri, tra cui la categoria merceologica, il settore industriale e la dimensione del fornitore.»

Tenendo conto delle *best practice* del settore e in linea con gli standard globali, Amplifon ha adottato un approccio che riflettesse le sue priorità, partendo da un progetto pilota su un campione di circa 150 fornitori. Nonostante la maggiore complessità insita nel coinvolgimento di PMI, Amplifon ha scelto di guidare in prima persona il processo, inizialmente senza affidarsi a piattaforme di terze parti. Questo ha consentito di sviluppare una sensibilità interna su questi temi e un approccio di valutazione ESG indipendente e flessibile.



Cristian Finotti,
Global Chief Procurement &
Supply Chain Officer,
Amplifon

Che ruolo ha il *procurement* sostenibile nel raggiungere i vostri obiettivi di decarbonizzazione?

Nel 2022, Amplifon ha completato la prima analisi dell'impronta carbonica del Gruppo che, oltre al consueto calcolo delle emissioni di Scope 1 e Scope 2, include oggi anche tutte le emissioni indirette emesse lungo la catena del valore (Scope 3). Tra le 15 sottocategorie emmissive di Scopo 3, e considerata la natura del business di Amplifon e la quasi totale esternalizzazione delle attività produttive, 12 di esse sono risultate rilevanti e applicabili per il Gruppo, rappresentando oltre il 90% dell'impronta carbonica complessiva, in linea con il modello di *business*.

Abbiamo già lanciato alcune iniziative per la decarbonizzazione e continueremo ad impegnarci, integrando sempre più dati primari nei modelli di calcolo al fine di raggiungere il pieno controllo sulle emissioni e, dunque, identificare misure di riduzione più efficaci e mirate.

Inoltre, Amplifon è impegnata nella definizione di target di riduzione delle emissioni basati su metodologie scientifiche validate secondo le linee guida pubblicate da Science Based Targets initiative (SBTi). «Per raggiungere gli obiettivi prefissati, abbiamo l'ambizione di coinvolgere tutta la nostra catena di fornitura, attivando una serie di iniziative e progetti di innovazione che prevedono la collaborazione con i fornitori chiave.»

Diminuzione dei resi di prodotto

«Abbiamo implementato nuove policy volte a diminuire i flussi di resi dai nostri negozi ai produttori di apparecchi acustici, diminuendo le emissioni relative all'end of life del prodotto e alla logistica, riducendo sprechi di materiale e inefficienze di trasporto. Stimiamo una riduzione del flusso dei resi di oltre il 20% dal 2022 ad oggi e abbiamo pianificato un ulteriore ampliamento dell'iniziativa.»

“*Utilizzare materie prime di qualità, per Barilla, non è solo una necessità produttiva in chiave competitiva, è una responsabilità sociale ed etica*”

sottolinea Luigi Ganazzoli, Vice Presidente per gli acquisti in Barilla. Nell'implementare criteri e principi di *procurement* sostenibile, quindi, Barilla ha l'obiettivo di ottenere prodotti agricoli sicuri e di qualità, oltre che tutelare l'ambiente e le condizioni socio-economiche degli agricoltori.

Come implementate i principi di *sustainable procurement* all'interno della vostra catena di fornitura?

Al fine di rendere coerente l'approccio responsabile alle diverse filiere di materie prime e di materiali di confezionamento, Barilla si è dotata da anni di un Codice di Agricoltura Sostenibile (denominato SAC), di quattro Disciplinari per la coltivazione sostenibile (Decalogo del Grano Duro di qualità, Carta di Harrys, Carta del Mulino e Carta del Basilico), di una *Policy* sul Benessere Animale e dei Principi per le Confezioni Sostenibili. Tali Codici e Principi rappresentano, inoltre, degli importanti presidi di controllo al fine di evitare o minimizzare possibili impatti negativi che possono manifestarsi lungo la filiera.

A tal proposito, nel 2022 le filiere gestite con protocolli di sostenibilità e accordi di filiera hanno dimostrato grande resilienza, nonostante le difficoltà che hanno caratterizzato l'anno precedente. In particolare, il totale delle materie prime strategiche acquistate in linea con i citati Codici e i Principi è pari al 67%. Inoltre, ad oggi più di 8000 aziende della filiera del grano duro sono impegnate in progetti di agricoltura sostenibile e sono più di 100 i prodotti fatti con farina di grano tenero da agricoltura sostenibile e il 100% del pesto Barilla è coltivato in Italia in linea con i principi della Carta del Basilico.

BARILLA: 5 PRINCIPI DELL'AGRICOLTURA SOSTENIBILE

- Credere nell'ascolto e nella collaborazione per un miglioramento continuo
- Ridurre l'impatto sull'ambiente
- Migliorare l'efficienza e la competitività del sistema agricolo
- Agire con integrità, applicando il Codice Etico Barilla
- Ricercare la qualità e la sicurezza alimentare



Luigi Ganazzoli,
Vice President of Purchasing,
Barilla

Quale strada ha intrapreso il Gruppo Barilla per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione?

Ad oggi, Barilla ha raggiunto una riduzione totale delle emissioni di CO₂eq per tonnellata di prodotto del 32%, dal 2010. Il Gruppo prevede di aggiornare i suoi *target science-based*, anche per essere in linea con uno scenario al di sotto dei 1.5°C rispetto alle temperature preindustriali, e tenendo in considerazione la rilevanza delle emissioni Scope 3, legate alla filiera. A questo proposito, Barilla collabora con gli attori delle filiere strategiche del Gruppo al fine di creare condivisione di strumenti per promuovere pratiche agricole più sostenibili e meno impattanti in termini, ad esempio, di emissioni di CO₂eq, consumo di acqua, uso di fertilizzanti e pesticidi o pratiche che favoriscono la tutela del suolo e della biodiversità. «*Lavoriamo insieme, conducendo i fornitori verso una maggiore responsabilizzazione, con l'ambizione di raggiungere obiettivi di riduzione delle emissioni e degli impatti ambientali*», conclude Luigi Ganazzoli.

L'agricoltura rigenerativa come strumento per ridurre le emissioni e ripristinare la salute del suolo

L'agricoltura rigenerativa è uno dei metodi più efficaci per sfruttare la capacità delle piante di catturare il carbonio dall'atmosfera e riportarlo al suolo.

Barilla ha condotto un progetto che ha coinvolto 14 agricoltori in Germania e Svezia, ai quali è stato richiesto di applicare tecniche di agricoltura rigenerativa come *cover crop*, lavorazioni minime del terreno, rotazione delle colture, uso mirato di fertilizzanti e bestiame al pascolo libero. Al termine del progetto, saranno analizzati i campioni di suolo al fine di misurare e verificare l'effettiva capacità di catturare e conservare il carbonio e la quantità di emissioni assorbite durante il processo.

Marilena Gallo di Bolton, Home & Personal Care ci racconta come il *procurement* sostenibile si caratterizzi come un percorso pluriennale di miglioramento progressivo, in cui Bolton Group integra i temi della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale in un unico programma articolato su due pilastri fondamentali: il rispetto della natura e il benessere delle persone.

In che modo valutate la performance ESG dei vostri fornitori?

Da tempo Bolton Group valuta la sostenibilità dei propri fornitori assicurandosi che tutti adottino e sottoscrivano il Codice di Condotta e la *Policy* sui Diritti umani dell'azienda.

L'attenzione crescente ai temi ESG, negli ultimi tempi ha portato Bolton Group a realizzare un lavoro strutturato, in *partnership* con terze parti, che ha per obiettivo quello di disporre di una valutazione ESG completa della *performance* di tutti i fornitori globali entro tre anni. Si vuole partire da un ESG *assessment* rappresentativo del livello di *performance* attuale della catena di fornitura, per definire poi dei *target* di miglioramento.

Nel migliorare le *performance* di sostenibilità, Bolton Group vuole coinvolgere e incoraggiare anche le PMI con cui collabora, in modo da progredire insieme verso modelli di *procurement* sempre più responsabili e di valore.

Utilizzeremo tutte le leve a disposizione per supportare i nostri fornitori, attraverso partnership di competenze tecniche ed economiche, come già sperimentato sia con i prodotti di home care che di personal care. Infatti, grazie a percorsi di partnership ed investimenti mirati a fornitori terzi (in-house), abbiamo condiviso i percorsi di validazione e tutti gli interventi tecnici necessari per un utilizzo delle resine riciclate in percentuali consistenti, fino a raggiungere il 40% entro il 2025. Questo ha permesso di rinnovare i loro impianti affinché potessero anche gestire le plastiche di resine riciclate.

Il *procurement* sostenibile sta trasformando in ottica più sostenibile i vostri prodotti?

«Negli ultimi tre anni, la nostra funzione Procurement ha lavorato con approccio propositivo e in partnership con i fornitori per consentire una maggiore sostenibilità dei nostri prodotti. Questo percorso ci porterà anche un impatto positivo sulle emissioni di Scope 3: ad esempio, l'emission factor delle resine di plastiche riciclate è nettamente inferiore a quello di resine vergini.»

Una trasformazione chiave, quindi, è rappresentata proprio dalla sostituzione della plastica utilizzata nel *packaging* dei prodotti: da resine di plastica vergine a resine riciclate al 100%. Questo cambio di paradigma è stato possibile grazie alla collaborazione e alla condivisione di competenze e *know-how* tra il *team* di *Procurement*, R&D e i fornitori, ma anche grazie alla relazione con Lyondell-Basell. Bolton è riuscita ad entrare nella *short-list* di clienti a livello europeo ai quali Lyondell-Basell si è resa disponibile ad allocare la limitata capacità disponibile del grado più raffinato di rPE bianco (polietilene riciclato, ndr). Tramite un processo di *risk assessment*, ed una *partnership* con una società specializzata, Bolton ha sviluppato un disciplinare, riconosciuto dall'Istituto Italiano Imballaggi, che ha permesso di effettuare un percorso di validazione della resina per utilizzo nel campo della cosmetica.

Personal Care Innovazione di prodotto & packaging

Tra i traguardi più importanti sul *packaging* in termine di utilizzo di resine riciclate, troviamo i nuovi flaconi dei bagnoschiuma a marchio *Neutro Roberts* e *Borotalco* che sono ora realizzati con plastica riciclata al 100% e confezione riciclabile al 100%, per cui si è ottenuta una riduzione della percentuale di plastica utilizzata (-7% per ml di prodotto contenuto nella confezione del formato 650 ml).



Marilena Gallo,
Chief Product Supply Officer
presso Bolton Home & Personal
Care, Italy, Bolton Group

Carrefour

Insieme ai fornitori per guidare la transizione dei sistemi alimentari e abbattere '20 Megatons'

Marta Casella, Corporate Social Responsibility Manager, racconta della volontà e dell'impegno di Carrefour Italia per integrare gli aspetti legati all'etica ed alla sostenibilità all'interno delle scelte di business quotidiane.

“E questo non può prescindere dalle relazioni con i nostri fornitori, che riguardano una parte essenziale del nostro lavoro, e che rappresenteranno un fattore chiave anche per raggiungere i nostri obiettivi, non solo in tema di mitigazione dei cambiamenti climatici, ma anche riguardo la tutela della biodiversità, l'inclusione, la salute e la nutrizione.”

Qual è il vostro approccio al procurement sostenibile?

«Ogni nostro fornitore deve sottoscrivere la Carta etica del fornitore, poi l'approccio varia in base alla categoria di prodotto. Per quanto riguarda i prodotti a marchio, è da oltre vent'anni che applichiamo criteri stringenti riguardo alle modalità di produzione, per mitigare i rischi relativi a questioni o regioni ad alto rischio, quali ad esempio lo sfruttamento del lavoro, la deforestazione e la minaccia per le specie a rischio». Carrefour prevede inoltre alcuni momenti di formazione con i propri fornitori riguardo a temi chiave e offre loro supporto nel caso in cui sia necessario modificare le proprie modalità di approvvigionamento. Più in generale, per i fornitori di merci sono state sviluppate delle regole d'acquisto che forniscono criteri di selezione a livello ambientale e sociale.

Che ruolo hanno i vostri fornitori all'interno dei vostri obiettivi di decarbonizzazione?

Le emissioni di Scope 3 di Carrefour rappresentano circa il 98% dell'impronta di carbonio del gruppo, con il 72% circa delle emissioni di queste che proviene dall'acquisto di beni e servizi (Categoria 1 del 'GHG Protocol'). «Insieme ai nostri fornitori stiamo ricostruendo una panoramica più dettagliata delle emissioni di Scope 3 a livello di Gruppo, concentrandoci sulla raccolta di dati primari. Al contempo, a livello aziendale ci siamo posti degli obiettivi molto ambiziosi e basati sulla scienza del

clima, per ridurre le emissioni lungo l'intera catena del valore (Scope 3) almeno del 30% al 2030, rispetto al 2019». Per raggiungere questo obiettivo, Carrefour dovrà ridurre le proprie emissioni di Scope 3 per un totale di 20 milioni di tonnellate. «Proprio a partire dalla consapevolezza che i progetti dei fornitori sono fondamentali per il raggiungimento dei nostri obiettivi, nel 2021 il Gruppo ha lanciato una piattaforma chiamata '20 Megatons', che si riferisce proprio alla quantità di CO₂ che ci siamo impegnati a ridurre». La piattaforma è stata sviluppata all'interno del Climate Working Group, e permetterà al Gruppo di monitorare gli impegni ed i progressi dei propri fornitori riguardo la lotta ai cambiamenti climatici e altre tematiche di interesse.

In che modo state coinvolgendo la vostra catena di fornitura?

In Italia, nel 2022, è stata sviluppata l'iniziativa 'Food Transition Pact', rivolta ai fornitori, da cui è nato anche il progetto '20 Megatons'. Si tratta di un accordo tra Carrefour ed i propri supplier per guidare la transizione ecologica dei sistemi alimentari, e si sostanzia in quattro pilastri (Nutrizione, Packaging, Biodiversità, Clima). «Il nostro obiettivo è quello di promuovere un consumo consapevole e modelli produttivi più sostenibili, offrendo ai consumatori prodotti sani, rispettosi dell'ambiente e ad un prezzo accessibile. Questo patto, la cui adesione avviene su base volontaria, unisce anche aziende che trattano prodotti simili, inserendole in un contesto di cooptation che permetta loro di innovare, generando valore condiviso per la filiera. In questo modo è quindi possibile creare una piattaforma in cui i fornitori possono condividere le proprie best practice, cogliere nuove opportunità, e condividere i propri progressi.»

Value For Food

Carrefour partecipa su diversi tavoli tematici all'iniziativa 'Value For Food' di EY, che affronta in modo innovativo il tema della ricostruzione di valore lungo la filiera dell'agrifood in Italia, mappando quantitativamente le principali fasi del processo e individuando possibili prototipi di collaborazione tra imprese del settore, per favorire lo sviluppo di progetti pilota innovativi.



Marta Casella,
Corporate Social
Responsibility Manager,
Carrefour Italia

Chiesi

L'interdipendenza per trasformare la filiera in un ecosistema di apprendimento e co-evoluzione



Guido D'Agostino,
Head of Global
Procurement, Chiesi

Chiesi crede fortemente nell'interdipendenza, un principio che trasforma la tradizionale catena del valore in un ecosistema in cui ogni parte è essenziale per le altre. Guido D'agostino, ripercorre la trasformazione che ha interessato Chiesi partendo dal 2018, anno in cui l'azienda ha adottato la forma giuridica di Società Benefit - nel 2019 il gruppo ha poi ottenuto la certificazione di B Corp. «Chiesi è oggi impegnata nel coinvolgere tutti gli attori del suo ecosistema per evolvere verso una catena del valore più sostenibile e inclusiva per l'industria farmaceutica.»

Come è stata coinvolta la filiera nel percorso di procurement sostenibile?

Nel 2019, Chiesi ha creato insieme ai suoi partner commerciali e fornitori il Codice di interdipendenza (rivisto poi nel 2022), che comprende sia requisiti minimi sia azioni di miglioramento. Il Codice è stato realizzato coinvolgendo vari gruppi di *vendor* nei tavoli di lavoro, ognuno dei quali ha partecipato scrivendo le clausole di 11 dei 17 Sustainable Development Goal (SDG): questo conferisce oggi al Codice un approccio più pragmatico e meno didascalico. È stato inoltre avviato un processo di qualificazione dei fornitori che regola la loro selezione e coinvolgimento, integrando parametri di sostenibilità congiuntamente ad altri criteri di selezione. La valutazione veniva inizialmente effettuata tramite una *survey* ispirata al questionario B-Corp. Successivamente, Chiesi ha scelto una piattaforma di terzi per valutare il livello ESG dei fornitori strategici.

“Analizzando i nostri partner commerciali sulla base di elementi quali il comportamento etico, la tutela dell'ambiente, il lavoro e i diritti umani, intendiamo rafforzare le nostre pratiche di approvvigionamento sostenibile nonché le nostre pratiche commerciali etiche.”

'VENDOR DAY' E 'SUPPLIERS AWARD'

Il 'Vendor Day' di Chiesi è un evento annuale che si tiene per premiare i fornitori ('Suppliers Award'), che premia i partner che hanno dimostrato pratiche virtuose e che hanno contribuito in modo significativo agli obiettivi di sostenibilità attraverso progetti e iniziative specifici in diverse aree di business.

Chiesi ha raggiunto numeri importanti in termini di copertura dei fornitori, a garanzia di un coinvolgimento ampio della catena di fornitura: «Nel 2022, il 91% di nuovi fornitori strategici (che rappresentano l'80% della spesa totale) ha adottato il Codice di interdipendenza. Per quanto riguarda gli assessment, nel 2022, il 95% delle spese di Chiesi è stato coperto dal processo di qualificazione dei fornitori, mentre il 51% della spesa strategica di Chiesi (che rappresenta l'80% della spesa totale) è certificato da una piattaforma terza.»

In ottica futura, l'azienda ambisce a coinvolgere nel processo di valutazione ESG dei fornitori anche il *Tier 2*, ossia i fornitori indiretti così da ottenere un *assessment* di performance più completo e approfondito. Ad oggi, Chiesi ha potuto percepire i vantaggi di un virtuoso sistema di valutazione ESG anche in ottica competitiva: in alcune gare di contesto internazionale ha infatti, rappresentato un fattore decisivo. A tal proposito, Chiesi segue una strategia di *coopetition*, partecipando a molte iniziative di settore con altre aziende farmaceutiche e cercando di creare sinergie di valore tra le best practice.

Quanto il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione è legato alla catena di fornitura?

Chiesi utilizza le informazioni fornite dalla piattaforma di valutazione ESG per monitorare i progressi rispetto all'obiettivo Net Zero al 2035. Da qui proviene, infatti, il 16% di dati primari sulle emissioni, dati importanti, se si considera che il 20% delle emissioni totali di Scope 3 rientrano nella categoria *Beni e servizi acquistati* che rappresenterà presto la categoria più impattante di Scope 3, sostituendo l'attuale voce principale di *Utilizzo dei prodotti venduti*, grazie al progetto di sostituzione degli inalatori. Chiesi porta avanti un dialogo sulla sostenibilità con i suoi fornitori partner, incoraggiandoli ad approfondire i loro impegni in linea con gli obiettivi di riduzione delle emissioni dell'azienda.

Value Chain Evolution

'Value Chain Evolution' è un programma di formazione che promuove l'acquisizione di nuove capacità e competenze, attraverso la condivisione di risorse e strumenti per aumentare la consapevolezza sui temi della sostenibilità.

Da tempo, Conad ha affiancato, alla sua solida presenza sul mercato, una strategia di sostenibilità che ambisce a massimizzare i benefici per la Comunità grazie alle iniziative di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. «Per noi esiste solo un modo di fare business: farlo in modo sostenibile attraverso un insieme di azioni concrete basate sulla partecipazione e sull'inclusività. Lo facciamo tutti insieme: Soci, collaboratori, Cooperative, fornitori, clienti.» Abbiamo parlato con Giuseppe Zuliani, Direttore Customer Marketing e Comunicazione di Conad:

“La nostra strategia di sostenibilità ambientale, sociale ed economica ‘Sosteniamo il futuro’ può contare su diverse linee di azione, tra cui lo sviluppo di linee di prodotti a marchio sempre più rispettose dell’ambiente, l’efficientamento dei punti di vendita, l’ottimizzazione della logistica, il sostegno alla filiera italiana e ai produttori locali.”

Che ruolo hanno la supply chain e il prodotto a marchio nella vostra strategia di sostenibilità?

«La strategia di sostenibilità di Conad è molto ampia e articolata: solo nel 2023 prevede 53 progetti pianificati, con focus sulla tutela ambientale e sulla valorizzazione delle sue risorse, e anche in ambito supply chain abbiamo raggiunto risultati concreti. Nel 2022, ad esempio, è proseguito il percorso di efficientamento e ottimizzazione che ha portato ad una riduzione delle emissioni della nostra supply chain del 5% a fronte di un aumento delle merci trasportate del 6% (oltre 8,3 milioni di tonnellate di merci movimentate solo nel 2022).»

Conad Logistics

Il progetto 'Conad Logistics', avviato a partire dal 2020 ed in continua espansione, consente la gestione diretta dei flussi di trasporto dai fornitori verso i Centri Distributivi delle Cooperative. Il controllo centralizzato dei trasporti ne permette l'ottimizzazione con un impatto positivo sia in termini operativi, migliorando l'efficienza del sistema logistico, che in termini ambientali, riducendo l'intensità dell'impronta carbonica. Attraverso 'Conad Logistics', è stato infatti possibile agire sulle quantità trasportate e sulle tratte impiegate: per aumentare la saturazione degli automezzi, per incrementare le percorrenze a medio/lungo raggio effettuate con modalità di trasporto intermodali (treno e nave) e, grazie alla collaborazione dei partner logistici, per impiegare automezzi a minor impatto ambientale beneficiando del progressivo rinnovo della flotta.

Questi risultati sono stati raggiunti grazie alle innovazioni gestionali adottate da Conad in questo ambito, come ad esempio l'utilizzo di mezzi a minor impatto ambientale, con preferenza per carburanti meno impattanti e categorie emissive più efficienti, l'ottimizzazione delle tratte, lo sviluppo dell'intermodalità, la gestione del trasporto 'franco fabbrica'.

Anche il prodotto a marchio rappresenta una testimonianza concreta dell'impegno di Conad verso la tutela dell'ambiente nella catena di fornitura. I nostri quasi 1.000 fornitori di prodotto a marchio garantiscono l'impegno sostenibile, insieme a solidità, affidabilità e competitività. «Vengono strette relazioni di lungo termine, così da valorizzare il patrimonio culturale e produttivo italiano. Il 95% dei prodotti a marchio è realizzato da fornitori italiani e questo permette di fornire un sostegno diretto alle piccole e grandi aziende italiane, in un percorso comune che alimenta una relazione sinergica». Portare sullo scaffale prodotti di qualità, tracciati e sostenibili è una priorità che il Sistema Conad persegue anche attraverso il sostegno e la selezione dei fornitori locali: nel 2022 sono stati oltre 4.550 i fornitori locali coinvolti dalle Cooperative, per un volume di affari superiore a 1,7 miliardi di euro.

Un packaging più responsabile per i prodotti Conad

Attraverso il rinnovo del packaging, Conad è in grado di incidere positivamente su molteplici aspetti ambientali, che vanno dal favorire la riciclabilità delle confezioni fino alla sensibilizzazione dei clienti verso scelte di acquisto che comportino un basso impatto ambientale. Sono 4 i pilastri su cui lavora Conad: riciclabilità dei materiali, utilizzo di materiali riciclati, biodegradabilità e compostabilità, ecodesign e riduzione dell'overpack. Nel 2022 il 73,4% delle referenze MDD presenta un packaging in materiale riciclabile, con l'obiettivo di superare il 75% nel 2023.



Giuseppe Zuliani,
Direttore Customer Marketing e
Comunicazione, Conad



Andrea Mantelli,
Direttore Supply Chain,
Conad

Davines Group

Consapevolezza e senso di responsabilità come motore per una filiera sostenibile



Stefano Benetti,
General Manager Finance
& Operations,
Davines Group

“Crediamo nell'interdipendenza, siamo consapevoli di essere responsabili per le generazioni future e reciprocamente dipendenti da chi, direttamente o indirettamente, è coinvolto nella nostra attività.”

Stefano Benetti, General Manager Finance & Operations, spiega come Davines Group con i suoi brand Davines (*haircare* professionale) e [comfort zone] (*skincare*) guidata da questa intuizione, da più di 16 anni, ha intrapreso un percorso di valorizzazione della sostenibilità che oggi è integrata anche nei processi di approvvigionamento. In che modo? «Dal 2016 abbiamo avuto un colpo di fulmine con il movimento B-Corp che rappresenta per noi la guida principale nel percorso di procurement sostenibile. La strada che cerchiamo di condividere con i nostri fornitori, affinché siano, come noi, protagonisti della moltiplicazione di pratiche responsabili guidate dalla consapevolezza che oggi questo è l'unico modo che rimane di fare impresa.»

Ad oggi come riesce Davines Group a garantire la sostenibilità lungo la catena di fornitura?

«Ci sforziamo di raggiungere la piena trasparenza su ogni ingrediente e, anche se può essere impegnativo, selezioniamo attentamente i nostri fornitori e cerchiamo di spronarli a dare priorità alla sostenibilità». Per raggiungere questo obiettivo, Davines Group fa *advocacy* a favore del movimento B Corp e incoraggia i fornitori, distributori e clienti a certificarsi. Oggi sono circa 20 i partner certificati e una delle ambiziose sfide di Davines e [comfort zone], è quella di realizzare alcune gamme di prodotti beauty con filiera interamente certificata B Corp.

Davines Group utilizza anche altri strumenti per avvicinare la propria catena di fornitura al *procurement* sostenibile. Una survey di circa 49 domande, relative alle tematiche ESG è condivisa ogni anno, con fornitori, produttori, rivenditori, aziende di produzione conto terzi, agenzie di comunicazione e fornitori di servizi tecnologici o logistici per mappare le buone pratiche di sostenibilità. Risultati interessanti sono già stati raggiunti tra il 2022 e 2023: ad esempio, circa il 60% dei fornitori utilizza energia da fonti rinnovabili, il 28% circa ha

DAVINES GROUP

Un obiettivo per il futuro

Davines Group desidera realizzare un progetto ambizioso: sostituire l'utilizzo di energia elettrica da fonti rinnovabili con energia autoprodotta al 100% da agrivoltaico. Come? Realizzando sui propri campi, un sistema agrivoltaico di autoproduzione, che dimostri che si può fare impresa in modo energeticamente autosufficiente.

ridotto il proprio consumo totale di acqua e il 45% non usa plastica monouso in ufficio.

Al questionario *in-house*, si aggiunge un'altra valutazione ESG sempre più strutturata e comparabile, realizzata attraverso una piattaforma terza, che oggi mappa circa il 70% dei fornitori lungo la filiera. «Il nostro percorso di valutazione riguarda sia i fornitori di oggi che la selezione di quelli futuri e mira alla ricerca di partner con una forte affinità valoriale. Crediamo inoltre che, per un futuro migliore, serva un approccio collaborativo e con EROC - European Regenerative Organic Center, Davines Group ambisce a produrre un numero sempre maggiore di materie prime secondo i principi dell'agricoltura biologica rigenerativa e a collaborare su questo fronte con altri settori e aiutare altre aziende a intraprendere iniziative simili.»

Come guidate i fornitori verso la decarbonizzazione?

Davines Group ha firmato, nel 2022, un impegno con la Science Based Targets Initiative per definire i target verso un futuro Net Zero. A partire dal 2021, Davines Group monitora il 100% delle proprie emissioni dirette e indirette (emissioni di Scope 1, 2 e 3); dal monitoraggio risulta che la categoria di emissioni più impattante di Scope 3 è rappresentata dall'acquisto delle materie prime (circa il 65%). Attraverso il momento di formazione e training 'Davines Incontra' i fornitori sono supportati nel misurare le proprie emissioni e implementare obiettivi di riduzione.

5 obiettivi ambiziosi di EROC

- Rappresentare il primo centro in Europa di ricerca, educazione e divulgazione dell'agricoltura biologica rigenerativa guidata da un'azienda cosmetica;
- Ricercare e identificare nuovi ingredienti attivi biologici e performanti per l'industria cosmetica;
- Promuovere la ricerca su temi come la fissazione del carbonio nel suolo, la biodiversità e la riduzione del consumo idrico;
- Educare gli agricoltori e il pubblico sui principi dell'agricoltura biologica rigenerativa;
- Promuovere uno standard di certificazione più alto nella produzione di ingredienti attivi biologici.

Soddisfazione etica insieme a valore economico nel medio-lungo periodo

Incontriamo Luca Alessandro Pini, Responsabile del Procurement che ci illustra la rilevanza del *procurement* sostenibile nel contesto di Edison:

Operiamo in modo responsabile e consideriamo l'approvvigionamento sostenibile ed i criteri ESG come leve fondamentali per la creazione di valore, oltre che elementi chiave nella definizione delle scelte strategiche e operative di Edison.

Come coinvolgete i fornitori nel programma di procurement sostenibile?

Edison concentra la sua strategia su tre principali pilastri: qualifica dei propri fornitori, *engagement* e *governance*.

«In primo luogo, abbiamo individuato le categorie di *supplier* più strategiche e impattanti. A queste, il team dedicato di qualifica fornitori invia un questionario di circa 30 domande, in cui sono valutati non solo i parametri commerciali, tecnici, di HSQE, ecc., ma anche i criteri ESG». Questo *assessment* ha una validità di 36 mesi e, a valle di questo periodo, il processo di valutazione si ripete. Attualmente circa un terzo dei fornitori è valutato con questo processo. Al fine di estendere il processo di valutazione ESG anche a quelle categorie considerate meno impattanti, Edison, ha realizzato un questionario di circa 10 domande che ambisce a creare consapevolezza sulle tematiche ESG lungo la catena di approvvigionamento e a valutare circa un ulteriore due terzi dei fornitori. Con questi due livelli di *assessment*, Edison prevede di valutare il 100% dei fornitori entro il 2025.

Con l'obiettivo di sviluppare ulteriori competenze lungo la filiera sui temi legati alla sostenibilità, Edison realizza anche diverse attività di *engagement*, come eventi di formazione e *training*. «Quest'anno abbiamo organizzato tre incontri, e ne faremo altri, coinvolgendo circa 100 fornitori per ognuno di essi, in diverse regioni d'Italia. In questi eventi, Edison si fa portavoce di un messaggio importante: investire nella sostenibilità, oltre a creare una soddisfazione di carattere etico, offre un ritorno economico nel medio e lungo periodo. Chi non intraprende la strada della sostenibilità, a parità di costi, rischia di perdere quote di mercato e di conseguenza ricavi, in quanto la clientela inizia a premiare i fornitori che si adeguano a questi principi». Le aziende coinvolte, di cui la maggior parte sono PMI, mostrano, sia nella compilazione dei questionari che negli incontri, grande interesse: «Si vuole capire il proprio livello di maturità ed implementare azioni migliorative», racconta Pini.

Per quanto riguarda il terzo pilastro della strategia di Edison, la Governance, l'azienda si è dotata di un Codice Condotta Fornitori e di una Politica di approvvigionamento Sostenibile, con l'obiettivo di indicare non solo il ruolo di tutti gli organi societari e manageriali coinvolti, ma anche di delineare un modello di responsabilità che includa un sistema di incentivi correlati a criteri ESG e delle indicazioni sui macro-processi sottesi. Tale modello si inserisce in una prospettiva più ampia: guidare l'azienda e la sua catena di fornitura verso un miglioramento continuo rispetto ai temi di sostenibilità con un impegno dichiarato.

Cosa sta facendo Edison per avviare il processo di decarbonizzazione della propria filiera?

Per raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni, Edison ha deciso di ampliare il perimetro di analisi della sua impronta carbonica quantificando, oltre a quelle di Scope 1 e 2, anche quelle di Scope 3 che oggi rappresentano il 75% delle emissioni totali e che derivano anche dall'approvvigionamento di materie prime, beni e servizi industriali, dall'utilizzo delle forniture energetiche da parte dei clienti finali e dalle emissioni afferenti ad investimenti in joint ventures. In tale ambito, Edison sta lavorando anche al fianco della propria fornitura per sensibilizzarne i vari attori circa l'impatto emissivo delle proprie attività e la promozione di percorsi di misura, monitoraggio e riduzione delle emissioni.

Sustainable Procurement Academy

Edison sta lavorando sulla *Sustainable Procurement Academy* dedicata ad attività di formazione e sensibilizzazione dei fornitori sui temi ESG. L'obiettivo è stimolare i fornitori ed accompagnarli nel loro percorso di crescita e miglioramento in prospettiva di sviluppo sostenibile. A tal fine, vengono rilasciati materiali di formazione ed erogati gratuitamente corsi in collaborazione con enti terzi. Alcuni contenuti sono fruibili online, attraverso il portale fornitori.



Evento: Edison, Torino 2023



Pini Luca Alessandro,
Head of Procurement,
Edison

Fastweb

Avviare un percorso insieme ai propri fornitori per un futuro più connesso, sostenibile e inclusivo

Fastweb è diventata Società Benefit a partire da gennaio 2022, formalizzando la propria mission di sostenibilità: *costruire un futuro più connesso, sostenibile e inclusivo per tutti*. Anna Lo Iacono, Sustainability Senior Manager, individua nella volontà di collaborare attivamente con una filiera che adotti pratiche sostenibili, e nella possibilità di ridurre la sua impronta carbonica, le principali motivazioni per cui Fastweb ha integrato il procurement sostenibile nella strategia complessiva di sostenibilità.

Quali sono stati i driver che vi hanno spinto in questa direzione?

«A partire dal 2021 siamo certificati SA8000: l'adozione di questo sistema di gestione, oltre che la ISO 14001 e la ISO 45001, ci aveva già invitati a considerare vari aspetti della responsabilità sociale, sia in azienda che lungo la catena di fornitura». Inoltre, aver adottato lo statuto di Società Benefit ha confermato l'intenzione di integrare la sostenibilità nel business, unendo gli obiettivi di sostenibilità economica con quelli di creazione di impatti positivi sulla società e sull'ambiente.

A questi elementi si è aggiunta la consapevolezza che, aver integrato pratiche di *procurement* sostenibile all'interno della propria filiera, ha permesso di acquisire un vantaggio competitivo anche nell'aggiudicazione delle gare d'appalto.

Un'altra spinta è venuta dalla sfida di decarbonizzazione: la categoria *Beni e servizi acquistati* (GHG Protocol) rappresenta il 57% delle emissioni di Scope 3 di Fastweb e, a tal proposito, l'azienda ha l'obiettivo di ottenere una riduzione entro il 2030 (-45.000 tCO₂eq). Pertanto, un lavoro di ingaggio e coinvolgimento dei *vendor* è divenuto fondamentale, soprattutto se si considera che il gruppo Swisscom (di cui Fastweb è parte dal 2013, ndr) ambisce a diventare Net zero entro il 2035 e che ridurre le emissioni lungo la filiera è strumentale a questo obiettivo. Infine, l'adeguamento alle nuove normative, in particolare la *Corporate Sustainability Reporting Directive* e la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* rappresentano degli importanti *driver* nell'evoluzione del programma di *procurement* sostenibile di Fastweb.

Per avvalorare l'importanza di raggiungere questi obiettivi, Fastweb ha deciso di associare il raggiungimento dei target di riduzione delle emissioni di Scope 1, 2 e 3 agli obiettivi del *management*.

Come state integrando il *procurement* sostenibile in Fastweb?

Fastweb ambisce a coinvolgere il 100% della sua catena di fornitura nel programma di valutazione ESG. Il primo *step* di avvicinamento dei fornitori alle tematiche di sostenibilità ha riguardato la sottoscrizione e il rispetto del Codice Etico, nel quale sono indicati i principi e i valori guida promossi dall'azienda.

«Nell'ultimo anno, abbiamo iniziato un percorso di rating dei nostri fornitori più rilevanti, appoggiandoci ad una piattaforma esterna. I dati raccolti ci forniranno uno score rappresentativo della performance ESG della nostra catena di fornitura.»

“In ottica prospettica e per dimostrare la voglia di andare in questa direzione, intendiamo avviare un percorso formativo che guidi la filiera e fornisca tutti gli strumenti necessari per fornire dati e informazioni legati ai parametri di sostenibilità, necessari e rappresentativi per raccontare come avviene l'approvvigionamento nella nostra azienda.

Attraverso incontri ad *hoc* e *workshop*, Fastweb intende quindi coinvolgere la propria catena di fornitura in un percorso di crescita collettivo.

Oltre lo Scope 3

Tra i propri obiettivi strategici, Fastweb ha incluso anche quello di riduzione delle emissioni di Scope 4, ovvero dell'impatto positivo derivante dall'utilizzo dei servizi Fastweb da parte dei clienti. Nel processo di calcolo delle emissioni risparmiate, Fastweb considera sia i servizi utilizzati dai clienti B2B che dai clienti B2C.



Anna Lo Iacono,
Sustainability Senior Manager,
Fastweb



Mauro Falcone,
Head of Supplier Development -
Purchasing & Quality Dept.,
Ferrari

Per soddisfare standard di eccellenza, in termini di lusso, qualità, estetica e prestazione, Ferrari seleziona con cura i suoi fornitori e partner, da sempre. Secondo Mauro Falcone, Responsabile sviluppo fornitori nel Dipartimento acquisti e qualità:

Oggi, però, oltre al rispondere a questi standard, Ferrari è impegnata a costruire una supply chain che adotti e condivida pratiche responsabili e sostenibili per crescere e migliorare con l'azienda.

Come state implementando il programma di procurement sostenibile in Ferrari?

In primo luogo, Ferrari richiede a tutti i fornitori di rispettare il Codice Etico che include l'insieme dei valori promossi dall'azienda, aggiornato, negli ultimi anni, per includere linee guida relative al rispetto delle tematiche ESG. In particolare *«nel corso del 2023 stiamo sottoponendo un questionario strutturato ai fornitori Ferrari, e completeremo nel breve termine la valutazione degli indicatori che saranno utilizzati come indici di miglioramento o come parametri escludenti»*. Queste iniziative sono *step* fondamentali per una *due diligence* ESG strutturata che sarà estesa al 100% dei fornitori nei prossimi anni.

Ferrari è inoltre impegnata nello sviluppo di una *community* di innovazione, uno spazio che ambisce a raccogliere e condividere pratiche virtuose, soprattutto per quanto riguarda il *sourcing* delle materie prime, come alluminio, acciaio, metalli del gruppo del platino, plastica, fibra di carbonio. E anche per l'approvvigionamento di alcune componenti dotate di specifiche altamente tecnologiche, Ferrari lavora al fianco della sua catena di fornitura alla ricerca costante e continua di soluzioni di prodotto sempre più sostenibili e meno impattanti.

Quanto è importante coinvolgere la vostra catena di fornitura del processo di decarbonizzazione?

«Dal 2021, Ferrari ha quantificato l'impronta carbonica lungo la sua catena di fornitura, che rappresenta il 45% circa delle sue emissioni totali. In particolare, l'impatto emissivo è concentrato nella fase di estrazione delle materie prime e di produzione delle componenti.»

Negli ultimi anni, Ferrari ha avviato un coinvolgimento strutturato della propria base di fornitori finalizzato a raccogliere informazioni sull'impatto delle loro attività sui cambiamenti climatici, in particolare attraverso il *Life Cycle Assessment*. In questo percorso, i fornitori diretti hanno giocato un ruolo centrale al fine di identificare gli *hotspot* su cui concentrare gli sforzi di miglioramento. Una strategia importante se si considera che Ferrari ha un obiettivo di riduzione delle emissioni di Scopo 3 di almeno il 40% per vettura entro il 2030.

A tal proposito, l'azienda sta lavorando per ampliare la propria offerta di modelli ibridi ed elettrici, e per l'utilizzo di alluminio riciclato e acciaio a basso impatto ambientale. Considerato l'impatto rilevante delle batterie, che saranno sempre più diffuse, l'innovazione di prodotto e di materiali, in collaborazione con la *supply chain*, diventa cruciale nel percorso di mitigazione dei cambiamenti climatici.

Ferrari guarda al futuro: Localizzazione della supply chain per ridurre gli impatti e sviluppare un know-how italiano

Entro il 2026 l'offerta di Ferrari sarà composta per il 60% da prodotti ibridi ed elettrici. Questo obiettivo innesca una trasformazione della *supplier base*, dato che i motori ibridi ed elettrici diverranno sempre più centrali nella gamma della Casa.

Ferrari, così come fatto fino ad oggi per le tecnologie di motorizzazione a combustione, punta a creare una nuova geografia della fornitura che abbia come epicentro Maranello, anche per le nuove tecnologie di motorizzazione ibrida ed elettrica. Lo scopo è di ridurre il più possibile gli impatti dovuti al trasporto dei materiali e di affiancarsi ad una filiera specializzata, innovativa e quanto più possibile locale.

Ferrero

'Responsible Sourcing': Sviluppare la filiera di approvvigionamento dalle origini

«Abbiamo scelto di parlare di 'responsible sourcing' e non 'sustainable procurement' per sottolineare il nostro impegno a prenderci cura della nostra supply chain andando oltre i fornitori diretti e arrivando fino alle radici della nostra filiera in tutte le regioni del mondo in cui ci approvvigioniamo. Non ci focalizziamo su scelte di acquisto di breve termine, ma sulla costruzione di un rapporto di lunga durata con i nostri fornitori, fornendo loro strumenti e supporto necessari a garantire una riduzione dei rischi e una massimizzazione degli impatti con un potenziale positivo a livello sociale e ambientale.»

Come è strutturato il vostro approccio al responsabile sourcing?

In Ferrero, la gestione del *responsible sourcing* è organizzata su quattro livelli, e maggiore è il rischio, maggiore è il livello di comprensione e protezione della *supply chain* richiesto: attività di *supplier risk management* e *due diligence* (svolta su tutte le categorie di acquisto), visibilità sulla *supply chain*, standard e certificazioni di terze parti o indicati dai vari Charter, come l'Hazelnut Charter per le nocciole e programmi di mitigazione. «Per le categorie ad alto rischio, investiamo in Mitigation Program per garantire gli standard più elevati. Ad esempio, abbiamo collaborato con l'International Labour Organization (ILO) per la raccolta delle nocciole e con Save The Children per quella del cacao.»

Sui campi di cacao con Save the Children

Dal 2016 Ferrero collabora con Save the Children in Costa d'Avorio per contrastare le cause alla base del fenomeno del lavoro minorile nei campi di produzione del cacao. La partnership è stata rinnovata nel 2020 con un budget complessivo di circa 8 milioni. «Insieme a Save the Children, abbiamo disegnato un programma integrato e olistico che rafforzerà i sistemi di protezione dell'infanzia, aumenterà l'accesso all'istruzione e alla nutrizione di qualità, sosterrà lo sviluppo dell'intera comunità e l'empowerment di donne e adolescenti.»

Qual è il vostro ruolo nella mitigazione dei cambiamenti climatici?

Ferrero ha definito obiettivi di riduzione sulle emissioni dirette e indirette nel 2020: il target complessivo (Science-based) è di ridurre le emissioni Scope 1, 2 e 3 del 43% entro il 2030, rispetto al 2018. Per raggiungere questo target sarà necessario lavorare con i fornitori per trovare e implementare delle soluzioni di riduzione. «Stiamo inoltre migliorando l'accuratezza del calcolo delle nostre emissioni, utilizzando dati primari specifici per la nostra supply chain». Un altro tema rilevante è quello della prevenzione della deforestazione: «Dobbiamo assicurarci di arginare i fenomeni di deforestazione, identificando eventuali criticità nella filiera di approvvigionamento.» Ferrero è stata tra le prime aziende ad adottare il monitoraggio satellitare in tutta la filiera dell'olio di palma. La soluzione utilizzata combina immagini satellitari con attività di analisi della copertura terrestre basate sull'intelligenza artificiale, garantendo un monitoraggio affidabile. Ferrero sta ulteriormente rafforzando la gestione del sourcing in ottica di compliance con la *EU Regulation on deforestation free products (EUDR)* che impone requisiti stringenti sia di due diligence che di tracciabilità.

Qual è il bilancio ad oggi del percorso che avete intrapreso?

Il percorso di Ferrero è iniziato circa 4 anni fa con il setup del dipartimento, raggiungendo solo negli ultimi tempi un controllo sistematico della filiera, caratterizzata da notevole complessità, basti pensare che gli agricoltori di cacao sono circa 150 mila. «In azienda si è sviluppata la consapevolezza dei benefici, è diventato il nostro modo di fare business e ha contribuito a migliorare la gestione complessiva degli acquisti.» Gli impatti più importanti, però, sono in termini di qualità del prodotto e sociali. «Investendo in rapporti di lungo termine, creiamo dei meccanismi premianti per i fornitori. Nel tempo, attraverso i Mitigation Program e l'insieme dei 'premiums' (incentivi legati a obiettivi di sostenibilità), abbiamo contribuito ad un migliore livello di istruzione degli agricoltori e delle loro famiglie, e all'opportunità di investimenti mirati per ottimizzare la gestione delle loro farm, con benefici che si riflettono quindi sia sulla qualità delle materie prime che sul benessere di intere comunità.»



Nicola Somenzi,
Head of Responsible Sourcing,
Ferrero

Supportando i fornitori in base al livello di consapevolezza sul tema della decarbonizzazione

HAVI è un'azienda focalizzata sull'innovazione, l'ottimizzazione e la gestione delle catene di approvvigionamento. Il Gruppo opera attraverso tre business unit: HAVI Supply Chain, che offre funzionalità digitali e operative, tra cui pianificazione, distribuzione e logistica; TMs, che attraverso la tecnologia offre servizi di sourcing ai clienti, ed infine Stanley che offre *packaging* alimentare sostenibile.

In questo contesto, HAVI Italia opera come supply chain integrator: lavoriamo per connettere e far collaborare tra loro le diverse parti coinvolte nella catena di approvvigionamento come fornitori, produttori e distributori, in modo da migliorare efficienza e trasparenza, riducendo i costi. L'obiettivo principale è quello di rendere il flusso di prodotti e servizi tra i membri della catena più rapido e sostenibile

racconta Angelo Bonamici, Vice President South West Europe e Managing Director Italy in HAVI.

Come avete integrato il *procurement* sostenibile nella vostra strategia di decarbonizzazione?

HAVI riconosce che la natura diversificata delle tre unità di cui si compone determina impatti diversi e, di conseguenza, un'impronta carbonica differente. L'azienda ha stabilito un piano di decarbonizzazione per l'intero Gruppo, che ambisce a diventare *Net Zero* entro il 2050, attraverso una riduzione delle emissioni del 50% su Scope 1 e 2, mentre per le emissioni di Scope 3 sta lavorando alla definizione di un target allineato alla metodologia SBTi.



Angelo Bonamici,
Vice President South West Europe
and Managing Director Italy, HAVI

A tal proposito, va sottolineato che nel 2022 le emissioni associate allo Scope 3, in particolare per la categoria *Purchased Goods & Services*, rappresentavano il 36% delle emissioni totali, motivo per cui le diverse unità stanno lavorando per facilitare il raggiungimento di quest'obiettivo.

Per TMs, ad esempio, la valutazione dei fornitori ha inizio già a partire dalla fase di gara, e si basa principalmente sull'utilizzo di metodologie di qualifica e certificazione. Durante la fase di *assessment*, non solo vengono identificati i fornitori più allineati ai principi di sostenibilità del Gruppo, ma vengono individuati anche i gap su cui lavorare per coinvolgere i fornitori in un processo di crescita. Infine, in fase di definizione delle relazioni contrattuali con i propri fornitori, l'azienda si impegna a garantire loro condizioni contrattuali economicamente sostenibili. La maturità dei fornitori viene valutata attraverso un *assessment*, identificando 4 categorie: *i Reactive*, ossia quei fornitori che collaborano condividendo su richiesta i dati riguardo le loro emissioni; *i Managed*, che sono i fornitori coinvolti in processi di training e formazione al fine di sviluppare un piano di misurazione e riduzione; gli *Strategic*, che hanno già una strategia per diventare *Net zero*, ed infine gli *Optimized*, ossia coloro che collaborano per lo sviluppo di modelli di business innovativi con riferimento, in particolare, allo sviluppo di tecnologie meno impattanti.

«L'elemento più sfidante nel raggiungimento dei target di decarbonizzazione è sicuramente legato al diverso livello di consapevolezza raggiunto dai fornitori con cui collaboriamo. In alcune realtà, esiste già una struttura aziendale e una corrispondente strategia di sostenibilità basata su criteri ESG, mentre in altri casi queste strutture risultano più fragili, sia in termini di ruoli e processi, che in ambito di strumenti e piattaforme. Stiamo lavorando per accrescere la consapevolezza su questi temi, creando le giuste competenze attraverso appositi momenti di formazione e training.»

HAVI, la logistica inversa al servizio di un *waste management* più efficiente

HAVI cerca di supportare i propri clienti offrendo loro un servizio di *waste management*, come pre-requisito per lo sviluppo di programmi di economia circolare. In particolare, agisce nell'ambito della logistica inversa, utilizzando i camion della distribuzione per recuperare i rifiuti da banco come olio da cucina esausto e, con nostri partner selezionati, offre un servizio di ritiro degli imballi in cartone in modo da efficientare il flusso di raccolta e reinserire il prodotto di scarto in un nuovo ciclo di vita.

«Da diversi anni, lavoriamo con piena consapevolezza al fianco della nostra supply chain, dalla fase di qualifica dei fornitori, a quella di selezione nelle gare, fino al controllo in cantiere in fase esecutiva, privilegiando i supplier che hanno introdotto pratiche di responsabilità sociale e ambientale.»

Marco Del Giaccio, Direttore Procurement e Filippo Bocchi, Shared value and sustainability Director sottolineano anche come l'impegno di Hera lungo la catena di fornitura si caratterizzi per un approvvigionamento prevalentemente locale e inclusivo. «Hera, infatti, nell'esternalizzazione di alcune attività è riuscita a trovare spazio anche per l'inclusione di soggetti svantaggiati, come ad esempio nell'attività di raccolta dei rifiuti. Con il 65% di fornitori di provenienza territoriale, l'azienda si inserisce anche in un contesto - quello Emiliano - in cui il tessuto della cooperazione sociale è molto forte.»

Come state implementando il programma di procurement sostenibile in Hera?

«La Linea Guida in materia di approvvigionamenti, in coerenza con il Codice etico del Gruppo, il modello organizzativo secondo il D.Lgs. 231/2001 e il relativo protocollo approvvigionamenti, determinano i principi base per l'acquisizione di beni, servizi e lavori necessari allo svolgimento di attività che vede l'applicazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa come criterio prevalente per gli affidamenti fin dal 2008. Con l'ottenimento della certificazione ISO 37001 (nel 2019) da parte di Hera Spa (per prevenire e affrontare possibili casi di corruzione e promuovere una cultura d'impresa etica), sono state modificate le condizioni generali di contratto nei procedimenti di gara.»

Oggi, il sistema di qualificazione e valutazione dei fornitori di Hera permette di verificare i requisiti di qualità tecnica, economica e organizzativa, il rispetto

delle norme ambientali, di sicurezza e di responsabilità sociale d'impresa, nonché l'accettazione del Codice etico del Gruppo.

Inoltre, nel corso del 2022 è stato avviato un progetto di revisione del sistema di vendor management e vendor rating con il quale si darà valore da un lato a quelle categorie merceologiche di maggior impatto sul business e ai relativi criteri di qualità, sicurezza e ambiente e, dall'altro, a un sistema di qualificazione fornitori che tenga conto anche della valutazione di aspetti economico finanziari e di maturità ESG. «Dallo scorso maggio, Hera ha modificato il questionario nel portale fornitori, inserendo una versione creata ad hoc, in cui viene anche chiesto ai fornitori se hanno già un rating con un provider esterno, così da considerare un'eventuale esternalizzazione del rating per valutare la performance ESG dei fornitori.»

Quali sono gli obiettivi di Hera nel percorso di decarbonizzazione?

Hera ha un obiettivo di riduzione delle emissioni di gas serra al 2030 del 37% (Scopo 1+2+3 da vendita di energia elettrica e gas downstream) rispetto al 2019. «Per raggiungere questo target, Hera coinvolge la catena di fornitura nel processo di raccolta dati per misurare l'impronta carbonica della filiera e ha inserito nei processi di gara alcuni elementi premianti, tra cui per esempio l'utilizzo di mezzi ibridi o elettrici per incentivare la transizione verso fonti rinnovabili e meno impattanti.»

L'economia circolare nella catena di fornitura

Il Gruppo Hera, in coerenza con il modello 'Resolve' proposto dalla Fondazione Ellen Mac Arthur di cui è membro, applica nel procurement i quattro principi cardine afferenti alla circolarità: eco-efficienza, dematerializzazione, rinnovabilità, riciclabilità. I principi sono stati declinati in criteri tecnici premianti nelle gare affidate con il metodo dell'offerta economicamente più vantaggiosa oppure sono stati inseriti nelle specifiche tecniche di capitolato. Nel 2022, sono stati previsti criteri di circolarità per oltre l'82% degli affidamenti con offerta economicamente più vantaggiosa: il valore generato da elementi circolari si attesta al 13,8% del valore degli affidamenti del 2022.



Marco del Giaccio,
Procurement Director, Hera



Filippo Bocchi,
Shared value and
sustainability Director, Hera

«Lo facciamo per noi, lo facciamo per tutti» è questo lo slogan che caratterizza l'approccio di Italgas al *procurement* sostenibile, ci racconta Raffaella Marcuccio, Direttore Procurement e Material Management di Italgas dal 2017.

Il tema del *procurement* sostenibile è altamente prioritario all'interno della strategia ESG, dove ingaggio costante dei fornitori e formazione rappresentano i capisaldi per diffondere la cultura della sostenibilità all'interno della catena di fornitura.

Come sono stati integrati i principi di *procurement* sostenibile all'interno della vostra catena di fornitura?

«A partire dal 2018 siamo partiti con un progetto pilota: un questionario di sostenibilità realizzato internamente, sottoposto ai fornitori per due anni e inserito in fase di qualifica per la sottoscrizione da parte di tutti i vendor. Solo in seguito, quando la cultura del sustainable sourcing era maggiormente diffusa all'interno della catena di fornitura, si è deciso di appoggiarsi ad una piattaforma esterna che consente ad Italgas di rilevare in modo ancora più comprensivo la performance della filiera rispetto alle tematiche ESG.»

Come ingaggiate i vostri fornitori nel processo di decarbonizzazione?

Per noi formazione e training sono alla base della strategia di decarbonizzazione. Crediamo che i fornitori siano parte integrante dell'azienda e investiamo gran parte delle nostre energie proponendo loro gli stessi percorsi formativi che seguono i nostri dipendenti.



Raffaella Marcuccio,
Procurement e Material
Management Director,
Italgas Spa

Questo approccio di guida è fondamentale se si considera l'obiettivo di Italgas di ottenere una riduzione del 30% delle emissioni di Scope 3 entro il 2028. I primi risultati, intanto, non si sono fatti attendere: già nel 2022 si è raggiunta una riduzione delle emissioni di Scope 1 e 2 dei fornitori del 6% rispetto all'anno precedente (per Italgas una riduzione delle emissioni di Scope 3, ndr).

«Riguardo ai percorsi formativi, l'azienda collabora con parti terze nella definizione e selezione dei contenuti da erogare, ad esempio su come raccogliere i dati primari, e nell'organizzazione di workshop per condividere best practice. L'obiettivo è anche quello di sviluppare una cultura non competitiva, ma collaborativa, in tutta la catena di fornitura.» La diffusione di contenuti e conoscenze di *procurement* sostenibile ha, infatti, un importante valore per lo sviluppo del tessuto sociale ed economico del territorio nazionale, se si considera che la *supply chain* di Italgas è rappresentata per lo più da PMI (oltre l'80%). In ottica futura, per efficientare la raccolta dei dati e la rendicontazione sia delle emissioni che delle ore di formazione erogate, Italgas punta anche sulla tecnologia: «Stiamo considerando di investire sulla digitalizzazione e automazione dei processi al fine di migliorare anche i processi di monitoring.»

Sustainability Makers, network di professionalità per l'ingaggio dei Fornitori

Sustainability Makers è l'associazione italiana che opera per qualificare e promuovere le professionalità che si dedicano alla definizione e realizzazione di strategie e progetti di sostenibilità con l'obiettivo di accrescerne competenza e autorevolezza, attraverso attività di formazione e *networking*, studi e ricerche, convegni, *workshop* e *webinar*. Italgas incoraggia i propri fornitori ad entrare a far parte di questo *sustainability network*. Ad oggi, sono 12 le aziende del parco fornitori di Italgas che hanno aderito all'iniziativa seguendo un percorso formativo della durata superiore ad un anno.

Iveco Group

La sostenibilità della nostra azienda passa attraverso la sostenibilità della nostra catena di fornitura

Stefano Iuliano, Responsabile di Supply Chain Performance, Sustainability e Governance spiega come la sostenibilità di Iveco Group sia intrinsecamente legata alla sostenibilità della catena di fornitura: «È il pilastro portante della nostra strategia, nonché del valore dei nostri prodotti. Infatti, ad oggi, più del 70% di questi è costituito da componenti prodotte da terzi». L'attenzione ai temi ESG di Iveco Group è nata proprio dall'esigenza di avere una maggiore integrazione della sostenibilità nel modo di fare impresa.

In che modo si declina il *procurement* sostenibile all'interno della vostra strategia ESG complessiva?

Per Iveco Group, il *procurement* sostenibile si traduce nella continua e costante collaborazione con la catena di fornitura: tutti i fornitori di Iveco Group devono sottoscrivere il Codice di Condotta, all'interno del quale si identificano anche i requisiti minimi di ESG che devono rispettare.

Una delle ambizioni di Iveco Group è di inserire, nel breve periodo, una valutazione di performance ESG dei vendor in modo da includere tali criteri all'interno del processo di aggiudicazione di nuove commesse.

La valutazione di sostenibilità della *supply chain* avviene attraverso piattaforme, modulari e *user friendly*. «I nostri fornitori si iscrivono e compilano l'*assessment* in autonomia. Successivamente, per verificarne la veridicità, effettuiamo *audit on site* al fine di avere una percezione reale ed effettiva della maturità ESG dei nostri fornitori.»

«L'obiettivo del Gruppo per il 2026 è avere fornitori che corrispondono al 100% del valore dei nostri acquisti diretti, iscritti e valutati attraverso una piattaforma di valutazione ESG.»

Autotrasportatori responsabili

Iveco Group ha aderito alla piattaforma collaborativa di CSR Europe 'Responsible Trucking', rafforzando il suo impegno per promuovere migliori condizioni di lavoro per i conducenti di camion nella catena di fornitura.

Il programma prevede l'adozione di linee guida sociali per il trasporto su camion e il continuo sviluppo di strumenti di audit a campione per garantire la conformità dei fornitori e la disponibilità di servizi presso i nostri stabilimenti.

Come vi state orientando nel percorso di decarbonizzazione?

«Noi del Gruppo Iveco siamo profondamente consapevoli di quanto sia urgente agire per contrastare il cambiamento climatico e che la decarbonizzazione giocherà un ruolo strategico nel breve periodo. In particolare, vorremmo posizionarci in prima linea per la riduzione delle emissioni legate al settore dei trasporti su strada». Iveco Group lavora in collaborazione con alcuni fornitori chiave per ridurre le loro emissioni di CO₂, con l'obiettivo di raggiungere nel 2026, una riduzione delle emissioni di Scope 3 dell'acquisto di beni e servizi del 20% (rispetto alla base-line calcolata nel 2022). Inoltre, per quanto riguarda le emissioni legate ai trasporti, l'azienda ha un target di riduzione del 7% delle emissioni di CO₂ per merce trasportata, da raggiungere entro il 2026 (rispetto al 2022).

Quali altri approcci perseguite per ridurre il vostro impatto nel sourcing?

«Attraverso le valutazioni del ciclo di vita del prodotto, raccogliamo dati sulla composizione dei materiali e stimiamo i tassi di riciclabilità per ciascuno.» Iveco Group si è posto l'obiettivo di raggiungere il 15% delle vendite di ricambi da componenti rigenerati entro il 2026. Inoltre, il Gruppo lavora in stretta collaborazione con player di settore affinché materiali meno impattanti dal punto di vista ambientale diventino più facilmente reperibili e diffusi.

Progetto Packaging: Shredding machine

A dicembre 2022, con l'obiettivo di identificare aree di miglioramento per ridurre il proprio impatto ambientale, Iveco Group ha iniziato il *Packaging Project*. Attraverso l'installazione delle *shredding machine*, il cartone presente nei depositi viene triturato e utilizzato come sostituto della plastica nel *packaging* per i pezzi di ricambio. Iveco Group stima che solo nei magazzini di Torino sarà possibile ridurre il consumo di imballaggi in plastica di circa 75 tonnellate - equivalente a una lunghezza di circa 2.455 chilometri - all'anno, consentendo di recuperare 1.240 tonnellate di cartone per il successivo riutilizzo.



Stefano Iuliano,
Responsabile Supply Chain
Performance, Sustainability e
Governance, Iveco Group

Loacker

Finanza agevolata e condivisione di *know-how* per una filiera della nocciola resiliente e di qualità

Wanda Hager, Board Member e Managing Director Agriculture & Procurement, racconta di come Loacker abbia interiorizzato i concetti di responsabilità sociale, ambientale ed economica all'interno del proprio business, gestendo in primis in modo efficiente le risorse a disposizione, grazie anche all'applicazione sistemica dei principi della sostenibilità all'interno delle relazioni con i propri fornitori. Questi valori sono stati estesi all'interno dell'azienda, promuovendo la cultura della sostenibilità nei modelli di *governance*, e all'esterno, proponendo un approccio inclusivo e trasparente nei confronti dei consumatori. «Una serie di scelte scaturite non soltanto da un forte senso etico, ma anche dalla convinzione che sul mercato venga riconosciuta e premiata la qualità del prodotto, della sua filiera, e delle relazioni che ne stanno alla base.»

Cosa significa per voi *procurement* sostenibile e come lo avete declinato all'interno della strategia aziendale?

«In un mondo che diventa sempre più instabile - basti pensare al Covid, agli eventi climatici estremi o alle guerre - il poter garantire un approvvigionamento di qualità risulta un fattore competitivo e di resilienza fondamentale.» In particolare, i primi programmi di sostenibilità e verticalizzazione della filiera hanno riguardato le materie prime strategiche, e soprattutto la nocciola, fondamentale per la produzione di Loacker e da sempre 100% made in Italy e tostata in 'casa'. Nei nostri programmi di sostenibilità dedicati alle materie prime strategiche vogliamo adottare progetti e pratiche che favoriscano la responsabilità sociale, ambientale ed economica. Il Programma Nocciolati italiani è un esempio in questo senso. Questo programma vanta ad oggi contratti diretti con 83 agricoltori locali in Veneto, Umbria, Toscana e Marche, grazie ai quali sono stati piantati oltre 1.200 ettari di piante di nocciole. «Abbiamo coinvolto queste realtà stipulando contratti di collaborazione pluriennali che prevedono pratiche agronomiche volte a ridurre l'impatto ambientale (ad esempio, divieto di utilizzo di erbicidi chimici) e che mettono a loro disposizione una serie di servizi, come il trasferimento di *know-how*, il supporto per l'accesso al credito ed il ritiro della produzione tramite un meccanismo di prezzo favorevole, basato sulle condizioni di mercato al momento del conferimento.»



Wanda Hager,
Board Member e Managing
Director Agriculture &
Procurement, Loacker

«Offriamo supporto anche per quanto riguarda l'avviamento (tecnico ed economico) di nuove piantagioni, per esempio procurando loro piante certificate da vivai abilitati, o offrendo strumenti di credito agevolato per garantire la sicurezza economica per gli anni in cui la coltivazione sarà improduttiva.»

Questo supporto rappresenta una valida opportunità anche per creare nuova occupazione, soprattutto per le nuove generazioni di imprenditori agricoli.

Come si evolverà la vostra strategia di *procurement* sostenibile?

«In primo luogo stiamo ampliando le pratiche adottate nei nostri primi quattro programmi di sostenibilità dedicati alle materie prime strategiche ad altre filiere. Inoltre stiamo rivedendo il nostro programma di *procurement* sostenibile per allinearci con i requisiti che saranno richiesti dalla direttiva europea Corporate Sustainability Due Diligence, elaborando un sistema interno di *risk management* capace di identificare i principali rischi lungo la catena del valore, e adottare misure atte a prevenirli.» In questa direzione, nel febbraio 2023 Loacker ha sviluppato un 'Sustainability Evaluation Tool' in collaborazione con Spinlife, spin-off dell'Università di Padova, e UniSMART - Fondazione Università degli Studi di Padova. «Abbiamo creato un questionario che ci permetterà di valutare i nostri fornitori secondo uno standard predefinito e sulla base di un approccio scientifico. Lo abbiamo già testato con successo su alcuni fornitori e, nel corso del 2024, lo estenderemo a tutti gli altri in modo tale da avere una panoramica completa del nostro portfolio fornitori. Questo ci consentirà anche di supportare quelli con un punteggio più basso nell'identificare spazi di miglioramento.»



MediaForEurope

Un ruolo da 'capofila' per la consapevolezza dei fornitori sui propri impatti ESG

Giovanni Molteni, Chief Procurement Officer racconta di come MediaForEurope (MFE) stia dedicando una crescente attenzione negli ultimi anni al tema del *procurement* sostenibile, impegnandosi affinché la trasformazione di business si realizzi con investimenti sostenibili. Questo è avvenuto ponendo lo sguardo su due principali sfide interconnesse: gestire i fattori di rischio presenti all'interno della *value chain* e rendere la catena di fornitura più accogliente e partecipativa nei confronti delle tematiche ESG - attraverso la formazione dei fornitori e la loro presa di consapevolezza dell'importanza di queste tematiche.

Cosa significa per voi *procurement* sostenibile e come è stato integrato all'interno della strategia aziendale?

È un lungo percorso di continuo miglioramento, promosso da una crescente presa di responsabilità sulle tematiche ESG, che si è tradotta nel tempo in investimenti concreti, realizzati per garantire una gestione sempre più sostenibile della nostra catena di fornitura, partendo in primis dai nostri fornitori più critici.

In particolare, nel 2022 ha preso vita in Italia un progetto pilota di 'Sustainable Sourcing', con l'obiettivo di estenderlo successivamente anche in Spagna. Questo si fonda su un questionario sviluppato internamente, in linea con la strategia aziendale sulle tematiche ESG, e volto a raccogliere dati sul livello di sostenibilità dei fornitori, che verranno poi integrati da altri dati ESG pubblicamente accessibili (modello ibrido).

«Vogliamo coinvolgere tutti coloro che si adoperano per preparare la 'scatola' dove si svolgerà il prodotto televisivo, dai falegnami ai fornitori di energia elettrica, dai fornitori di tecnologie ai fornitori di servizi per il business». I *supplier* sono principalmente piccole e medie imprese, quasi l'80% della catena di fornitura del Gruppo, per le quali la gestione dei temi ESG non è ancora consolidata. Questo ha spinto il Gruppo MFE a porsi come 'capofila' della propria *supply chain* per la diffusione di best practice da condividere. «Sappiamo che guidare realtà emergenti è fondamentale nella transizione green del tessuto imprenditoriale italiano. La mappatura e la misurazione dei dati ESG ha diverse valenze: ci permette di valutare le performance attuali, di generare consapevolezza, di condividere piani di miglioramento e di poter premiare i comportamenti virtuosi.»

Quali sono i vostri obiettivi per il futuro?

«Nel questionario di valutazione ESG stiamo cercando di dare particolare peso ai temi legati alla governance, perché è proprio partendo dal management che si possono adottare progressivamente criteri e principi di sostenibilità nelle pratiche e nelle scelte di tutte le organizzazioni, anche per quanto riguarda l'introduzione di nuovi obiettivi, come la riduzione delle emissioni.» A questo proposito, MFE è un'azienda specializzata in comunicazione televisiva, che eroga essenzialmente servizi in partnership con fornitori esterni, «sappiamo, quindi, che la nostra impronta carbonica è facilmente associabile alla catena di fornitura». Partendo da questa consapevolezza, il Gruppo vorrebbe acquisire più contezza delle proprie emissioni di Scope 3 ed identificare una strategia di riduzione della CO₂ coinvolgendo anche i propri vendor. «In questo percorso ambizioso, con lo sguardo rivolto al futuro, sappiamo di dover contare sulla nostra supply chain per raggiungere questi obiettivi, e perciò lavoriamo con costanza per diffondere la cultura della sostenibilità, partendo in primis dalla nostra azienda.» Per quanto riguarda le emissioni di Scope 1 e la fornitura di prodotti e servizi sostenibili, nel corso del 2022, tra le diverse iniziative, è stato realizzato e completato il progetto di elettrificazione delle autorimesse presso le Sedi italiane del Gruppo, che ha consentito l'installazione di circa 220 stazioni di ricarica (*wall-box* e *colonnine fast*) per auto. Inoltre, è stato avviato il progetto di installazione dei pannelli solari nelle principali sedi del Gruppo. Questi sono solo un esempio di come l'acquisto di tali infrastrutture abiliti il raggiungimento di obiettivi di decarbonizzazione dell'azienda, agendo sulla riduzione delle emissioni.

'E- Planet': Sostenibilità alla portata di tutti

Mediaset dedica un'intera rubrica ai temi di sostenibilità, *green economy*, transizione energetica e cambiamenti climatici con l'obiettivo di raggiungere, grazie ai suoi canali, un gran numero di spettatori e creare consapevolezza.



Giovanni Molteni,
Chief Procurement Officer,
MediaForEurope

Mutti

Una filiera 'stretta' per conservare la qualità della tradizione e affrontare le sfide di sostenibilità

“Vogliamo stimolare gli agricoltori ad un miglioramento continuo, affrontare le sfide di sostenibilità e abbracciare l'innovazione mantenendo viva la tradizione.”

Da oltre 120 anni le attività di Mutti sono guidate dai principi di qualità, innovazione e sostenibilità. Una nuova 'Green Strategy' e una *governance* di sostenibilità sono state recentemente approvate per garantire ulteriore struttura all'impegno storico di Mutti. Il Presidente Mauro Fontana, che a suggellare questo impegno è stato nominato *Chief* della 'Green Strategy', evidenzia come si tratti di un impegno etico: «Mutti è un'azienda in crescita, anche nei mercati internazionali. Questo porta con sé maggiori opportunità quanto maggiori responsabilità nei porsì a garanzia di una filiera sostenibile a livello ambientale, sociale ed economico, portando avanti azioni concrete e comunicando i risultati raggiunti in modo trasparente.»

Come gestite il rapporto con i vostri fornitori e la loro compliance ESG?

Mutti pone grande attenzione nel costruire e arricchire le relazioni lungo la catena di fornitura: «È una *'filiera stretta'*, fatta di rapporti consolidati e di lunga data con gli agricoltori conferenti (circa 800).» Mutti, attraverso il Disciplinare di produzione, definisce le caratteristiche e i requisiti dei prodotti e gli aspetti tecnico-agronomici della coltivazione richiesti ai fornitori di pomodoro. Al momento della stipula dei contratti, viene richiesto loro di aderire ai principi della norma SA8000, standard relativo alla responsabilità sociale di impresa. Inoltre, Mutti ha adottato politiche per prevenire lo sfruttamento nella filiera e promosso tecniche colturali di produzione integrata.

Non solo requisiti, ma anche incentivi e premi: «Nel 2000 abbiamo creato il premio Pomodorino d'Oro che viene assegnato ai nostri migliori agricoltori per la qualità del



Mauro Fontana,
Presidente & Chief of Green
Strategy, Mutti

pomodoro che coltivano.» Il premio si aggiunge a un premium price per le materie prime di qualità superiore con un valore complessivo degli incentivi forniti che ha raggiunto i 7 milioni di euro lo scorso anno.

«Si tratta di un circolo virtuoso perché i premi vengono solitamente reinvestiti nell'efficiamento della produzione e ammodernamento dei macchinari, spesso con benefici anche i termini di sostenibilità.»



Francesco Mutti (AD) con un agricoltore tra i vincitori del Pomodorino d'Oro 2022.

Quali sono le vostre priorità in termini di decarbonizzazione della filiera?

Tra gli obiettivi di Mutti per il futuro vi è il miglioramento della comprensione dell'impatto nella *supply chain*, attraverso una misurazione delle emissioni sempre più accurata, al fine di definire una strategia di mitigazione che sarà perseguita dall'azienda in collaborazione con i fornitori, in continuità con gli interventi già attuati.

Ad esempio, per quanto riguarda la logistica, «negli ultimi anni siamo riusciti a limitare il chilometraggio su gomma per tonnellata di prodotto spedito attraverso l'impiego di tratte intermodali (con treno o nave).»

Open Fiber

'Shaping actor' in un percorso sostenibile di trasformazione della catena di fornitura

Open Fiber ha l'ambizione di guidare la propria *supply chain* verso un continuo miglioramento delle performance sociali e ambientali, contribuendo alla transizione sostenibile del settore delle infrastrutture di rete. Lo raccontano Giulia Ritondale, Responsabile Sostenibilità e Giuseppe Bavota, Responsabile Albo Fornitori, Subappalti, Supporto Acquisti e Vendor Management.

Qual è il ruolo del *procurement* sostenibile all'interno della vostra strategia di sostenibilità?

La strategia di sostenibilità di Open Fiber dedica un intero pilastro allo sviluppo di una catena di fornitura sostenibile. Open Fiber ha l'ambizione di diffondere i propri valori e il proprio impegno nella conduzione di un business sostenibile lungo la *supply chain* nel modo più efficace possibile. Per farlo, sta implementando nuovi strumenti di valutazione e valorizzazione delle performance di sostenibilità. Attualmente, la Politica degli Acquisti di Open Fiber esplicita l'impegno ad adottare un modello di approvvigionamento che sia capace di integrare gli aspetti sociali, ambientali e di governance. Tale modello si sviluppa a partire dalla fase di qualifica dei fornitori, passando per le gare indette da Open Fiber, ed arrivando fino alla fase di monitoraggio continuo delle prestazioni in fase di esecuzione del contratto.

Inoltre, nel 2022, l'azienda ha avviato un progetto pilota di *procurement* sostenibile, svolto su un campione che rappresenta, in termini di fatturato verso Open Fiber, circa il 60% della catena di fornitura. Giuseppe Bavota descrive la propria esperienza a riguardo: «Il questionario di autovalutazione, svolto su adesione volontaria, ha permesso di individuare le aree che maggiormente impattano il business (come cantieri, servizi, forniture e logistica) al fine di definire azioni di miglioramento da mettere in atto e prevedere premi per performance virtuose. È rilevante, infatti, per la strategia di Open Fiber sviluppare un sistema premiante che adotti logiche specifiche in fase di gara, tenendo conto dei vincoli sottesi alle procedure ad evidenza pubblica, per incentivare l'impegno della filiera verso il rispetto dei principi ESG.»

La lotta al cambiamento climatico è un altro pilastro fondamentale della strategia di sostenibilità, all'interno del quale il *procurement* gioca un ruolo fondamentale. Infatti, la catena di fornitura di Open Fiber è responsabile di circa il 90% delle emissioni di Scope 3. «L'attuale fase di costruzione della rete è caratterizzata dalla presenza di fornitori che conducono attività che producono impatti sull'ambiente nel breve termine, ma che abilitano importanti benefici ambientali nel lungo periodo, grazie ai consumi energetici dell'infrastruttura in fibra ottica notevolmente ridotti rispetto ad una in rame (parliamo di una riduzione di oltre l'80%).» Open Fiber si è posta l'obiettivo di ridurre le proprie emissioni e ha intrapreso un percorso per approvare un piano di decarbonizzazione che definirà obiettivi di riduzione secondo le *best practice* introdotte dalla *Science Based Target Initiative (SBTI)*, alla quale l'azienda ha aderito nel 2023.

Come intendete supportare il miglioramento delle performance ESG dei vostri fornitori?

I fornitori sono stakeholder fondamentali per il miglioramento delle performance dell'azienda. Per questo motivo, Open Fiber intende impegnarsi nel supportare al meglio le imprese con cui collabora e seguirle nel proprio percorso di crescita sostenibile, consapevole dell'impegno che tale scelta richiede soprattutto per entità di piccole e medie dimensioni. Con una base fornitori costituita per due terzi da PMI e per un terzo da grandi imprese, la catena di fornitura di Open Fiber è caratterizzata da diverse maturità in termini di sostenibilità e capacità di investimento. «Vogliamo sostenere e accompagnare i nostri fornitori in un percorso 'sostenibile', che tenga conto degli investimenti che dovranno essere sostenuti nel medio termine nel settore delle telecomunicazioni», afferma Giulia Ritondale. «Il percorso che avvieremo - e che rientra in una più ampia strategia di stakeholder engagement che stiamo rafforzando in questi mesi - sarà di tipo scalare, sia in termini di dimensione delle aziende (partiremo dalle grandi, fino ad arrivare alle PMI), sia in termini di requisiti (iniziando con un approccio premiante e volontario, ed arrivando gradualmente all'introduzione di requisiti obbligatori).»



Giulia Ritondale,
Responsabile Sostenibilità, Open
Fiber



Giuseppe Bavota,
Responsabile Albo Fornitori,
Subappalti, Supporto Acquisti e
Vendor Management, Open Fiber

Princes

Conoscere le realtà agricole per diffondere una cultura dell'etica nella catena di fornitura

“La mission di Princes Group è quella di aiutare le famiglie a mangiare in modo sano preservando allo stesso tempo le riserve naturali del pianeta

racconta Fabrizio Fontana, Head of Procurement di Princes Industrie Alimentari. Proprio con questa consapevolezza, Princes pone costante attenzione alla qualità dei suoi prodotti, all'innovazione e alla creazione di relazioni di valore lungo la catena di fornitura.

Quali sono gli obiettivi di *procurement* sostenibile su cui ponete particolare attenzione?

Nel settore agricolo, il lavoro sui campi è spesso associato a condizioni di lavoro precarie e, in alcuni casi, di sfruttamento. Per questo Princes ha sviluppato un forte *commitment* verso i temi dell'eticità del lavoro e del rispetto dei più stringenti requisiti in tale ambito.

«Ci impegniamo a collaborare esclusivamente con partner (cooperative e agricoltori) che condividono questo approccio e siamo impegnati a creare consapevolezza diffusa coinvolgendo ogni attore della filiera, nella convinzione che ognuno possa contribuire a un cambiamento positivo e ad assicurare un futuro sostenibile per l'intero settore.» Per verificare l'applicazione di questi principi, educare i braccianti ai propri diritti contrattuali e diffondere la cultura del lavoro etico, Princes ha avviato un *audit* in collaborazione con Oxfam. «Proprio in ottica di sostenibilità dell'intera filiera, le interviste condotte sono state somministrate a lavoratori dei campi, dipendenti dei nostri fornitori agricoli. L'*audit* ha coinvolto circa 200 lavoratori che hanno compilato un questionario che ci ha aiutato a capire quali sono le reali condizioni lavorative e come migliorarle.» Il risultato di questa indagine ha confermato la piena regolarità rispetto alla situazione contrattuale.

Inoltre, Princes è impegnata in diverse attività di *training* a supporto degli agricoltori in ambito sia etico che agronomico. «Supportiamo i lavoratori con le informazioni necessarie per sviluppare consapevolezza sui loro diritti e retribuivamo i nostri agricoltori con un prezzo equo che deriva da un'attenta analisi dei costi realizzata e certificata in partnership con Università di Foggia.»

Creare valore dai sottoprodotti

Nel 2023, Princes Industrie Alimentari ha destinato a riciclo o riutilizzo il 100% di bucce e semi di pomodoro, di sterpaglie oltre che lo spandimento di fanghi, destinandoli a produzione di biogas, prodotti per la zootecnia e per il recupero ambientale. Attenzione è posta anche al recupero dei materiali di *packaging*.

Princes con Oxfam: 'Lavoro senza Frontiere'

Nel settembre 2021, Oxfam Italia - associazione in prima linea contro ogni forma di disuguaglianza - ha premiato Lavoro senza Frontiere nel contesto della prima edizione del 'Premio Combattere la disuguaglianza, si può fare'. Oxfam Italia ha evidenziato l'impegno di Princes nella promozione di un modello di business che coniuga crescita, promozione dei diritti umani e sostenibilità sociale. 'Lavoro senza Frontiere' è un progetto in collaborazione con le Caritas di Foggia e di Lucera, volto a promuovere condizioni di lavoro etico nella filiera del pomodoro e che ha portato all'assunzione, nello stabilimento di Foggia, di quattro migranti provenienti dalla Nigeria, dopo specifiche attività di formazione.» Il progetto, partito con l'inserimento di 7 migranti proveniente da Senegal e Nigeria, è cresciuto notevolmente fino a raggiungere nella campagna del pomodoro 2022 il numero di 43 beneficiari. Ed è anche per questo motivo che a Princes è stato riconosciuto dall'UNHCR per due anni consecutivi il premio 'Welcome - Working for Refugees Integration'.

Che ruolo ricopre la tecnologia all'interno del vostro programma di *procurement* sostenibile?

A garanzia della tracciabilità del prodotto lungo tutta la filiera e del rispetto di tutti i requisiti previsti, con forti benefici in termini di sicurezza, efficienza e automazione delle transazioni interaziendali, Princes è dotata di un sistema informatico di tracciabilità con georeferenziazione nei campi, che consente di monitorare e tracciare la filiera in modo efficace. «Uno strumento importante anche per dimostrare che l'origine dei prodotti, ed in particolar modo del pomodoro, è al 100% pugliese.» Inoltre, Princes ha da tempo avviato diversi progetti innovativi con l'obiettivo di generare benefici sull'ambiente, tutelando le principali risorse coinvolte nella lavorazione del pomodoro. Tra questi, ad esempio, l'implementazione di piattaforme che 'guidano' i produttori nelle pratiche agricole permettendo la riduzione del consumo di acqua da irrigazione (-25%) e di azoto (-6%), così come in alcuni casi dell'utilizzo dei pesticidi (fino a -25% dei trattamenti). Tali piattaforme sono messe a disposizione dei tecnici delle cooperative e di tutti gli agricoltori che ne richiedono l'accesso, permettendo loro di utilizzare questi strumenti innovativi per ottimizzare i processi agricoli, favorendone la produttività e la sostenibilità.



Fabrizio Fontana,
Head of Procurement,
Princes Industrie Alimentari



Gennaro Ranieri,
Procurement Director,
RFI S.P.A, Gruppo Ferrovie
dello Stato

Gennaro Ranieri, Direttore degli acquisti di RFI, introduce la rilevanza del *procurement* sostenibile nel contesto del Gruppo: «*La nostra gestione sostenibile della supply chain parte dall'inserimento di regole - come gli obblighi in materia di sicurezza e di igiene del lavoro, le norme contenute nel Codice Etico - e prosegue anche nell'ambito dei Sistemi di Gestione implementati dalle società del Gruppo, attraverso un percorso volto al miglioramento delle performance ambientali e sociali dei nostri fornitori.*»

Come state implementando il programma di *procurement* sostenibile in RFI?

La selezione dei fornitori avviene in coerenza con le regole del Codice degli Appalti (D.Lgs. n. 36/2023), secondo valutazioni relative a qualità, prezzo e altri requisiti di utilità aziendale e in base alle linee guida in tema di approvvigionamenti sostenibili emanate da FS SpA. A questi criteri si è aggiunto, a partire dal 2017, un processo finalizzato all'inclusione di criteri di sostenibilità premianti all'interno delle gare tecnico-economiche bandite, sulla base della significatività degli aspetti ambientali, sociali ed etici applicabili alle principali categorie merceologiche (per esempio, l'utilizzo di materiali eco-compatibili e la certificazione dei prodotti). Nel corso del 2022, sono stati inclusi criteri ambientali e sociali nel contesto di oltre il 90% delle gare tecnico-economiche, che corrispondono ad un valore economico superiore ai 16,8 miliardi di euro. «*Abbiamo compreso che avere una catena di fornitura sostenibile rappresenta un plus, oltre che un vantaggio in termini di brand reputation. Per questo motivo non ci fermiamo al monitoraggio dei nostri fornitori diretti, ma vogliamo guardare anche alle loro scelte d'acquisto, e di conseguenza ai fornitori indiretti. Fondamentale per il raggiungimento delle sfide del Paese è promuovere sinergie operative per implementare ed attuare politiche di sostenibilità in cantiere e stimolare scelte sostenibili da parte di tutta la filiera. Il nostro impegno per realizzare cantieri sostenibili passa attraverso l'integrazione dei Disciplinari di gara e delle prescrizioni contrattuali per richiedere azioni concrete alle imprese, ai fornitori, ai produttori di materiali da costruzione sulle politiche di sostenibilità in cantiere orientate alla salvaguardia ambientale, all'uso efficiente delle risorse in un'ottica di circular economy, alla riduzione della Carbon Footprint dell'opera, alla tutela e valorizzazione dei beni culturali, paesaggistici, ambientali e della biodiversità.*»

Promuoviamo pertanto un modello integrato di infrastrutture sostenibili che attraverso il nostro operato virtuoso sia da stimolo per l'intera supply chain ai fini di un efficace raggiungimento degli obiettivi comuni.». Per acquisire una maggiore comprensione della performance ESG della propria *supply chain*, RFI ha avviato un processo di valutazione attraverso la somministrazione di una *survey online* composta da circa 100 domande suddivise in 6 sezioni (informazioni generali, diritti umani, ambiente, società, salute e sicurezza sul lavoro e miglioramento continuo). Grazie a questa *survey*, nel 2022 sono stati valutati circa 800 fornitori, di cui 62 strategici, i quali sono fondamentali per definire il livello di maturità del Gruppo e lavorare ad un piano di miglioramento. A partire dai risultati, è stato implementato il progetto *Sustainable Supply Chain Management*, per estendere progressivamente la valutazione ESG agli operatori economici ed ai fornitori di tutte le società del Gruppo. Il Piano Industriale 2022-2031, infatti, prevede che a partire dal 2026 tutti gli operatori economici intenzionati a lavorare per RFI si sottopongano alla valutazione ESG tramite la piattaforma informatica implementata dal Gruppo. A tal proposito, RFI sta lavorando ad una piattaforma prodotta e testata in-house, realizzabile grazie al *know-how* guadagnato negli ultimi 5 anni di *assessment*. Coinvolgere una quota sempre più grande di fornitori in questo processo, significa adoperarsi per sviluppare resilienza lungo la catena di approvvigionamento. «*In questo senso, RFI può apportare un contributo significativo sul contesto nazionale, se si considera che nel 2022 il valore monetario dei pagamenti effettuati dalle società del Gruppo ai fornitori ha superato i 17,7 miliardi di euro, di cui circa il 58% per l'esecuzione di appalti di lavori e l'89% attribuibile a fornitori con sede legale in Italia che generano, direttamente e indirettamente, reddito e opportunità di lavoro sul territorio.*» I primi risultati relativi all'applicazione di *rating* ESG sono molto incoraggianti, e sono stati recepiti con successo dalla base fornitori di RFI, che ha incrementato il proprio punteggio medio di 15 punti da quando questo sistema è stato implementato nel 2017 ad oggi.



Progetto Railponsible

La partecipazione dei fornitori alla valutazione ESG condotta dal Gruppo FS permette all'impresa di condividere automaticamente la propria performance con tutti i membri di 'Railponsible'. Si tratta di un'iniziativa a cui partecipa RFI, e che raggruppa le principali aziende del settore ferroviario con l'obiettivo di rendere le *supply chain* del settore più sostenibili. Questo avviene principalmente lungo due direttrici: la *Due Diligence* della catena di fornitura, per la definizione e lo sviluppo di requisiti minimi comuni nel settore ferroviario; e la decarbonizzazione della catena di fornitura, per la valutazione di metodologie e *tool* di calcolo delle emissioni GHG (Scope 3).

Saviola

Il procurement 'circolare' del legno, da rifiuto nobile a prodotto di alta gamma

La storia del Gruppo Saviola si contraddistingue per l'innovativo modello di *business* che integra i principi dell'economia circolare già a partire dagli anni '90. Per rispondere, infatti, alla forte concorrenza esercitata dalle aziende del Nord Europa - dotate di una grande disponibilità di materia prima legnosa - Saviola ha deciso di sostituire la fonte di approvvigionamento della sua materia prima principale, passando dalle foreste naturali alle foreste urbane: i centri di raccolta dei rifiuti di legno. Nasce così il suo prodotto principale, il 'Pannello Ecologico®' con legno riciclato al 100%. Sebbene inizialmente il *driver* che ha spinto all'adozione di questo innovativo modello di *business* fosse rappresentato dalla ricerca della sostenibilità economica, oggi fornisce a Saviola un indiscusso vantaggio anche di natura ambientale. Alessandro Saviola sintetizza con le seguenti parole la strategia relativa alla propria *business unit* dedicata alla lavorazione del legno:

“Trasformare uno scarto, per quanto nobile come il legno, in un prodotto finito e di qualità, è il fine che anima il processo produttivo del nostro Gruppo, ed è questo che ci rende leader nel settore della produzione e lavorazione del legno post-consumo, con un impegno costante per la tutela del prezioso patrimonio ambientale del nostro territorio e non solo.”

Come declinate il procurement sostenibile all'interno del vostro processo produttivo?

«La realtà aziendale di Saviola è un esempio di integrazione della filiera a livello internazionale: dal riciclo al prodotto finito e nuovamente al recupero, in un ciclo virtuoso in cui ogni fase è ottimizzata e limita al minimo gli sprechi.» Saviola si occupa come primo passaggio della raccolta del legno post-consumo tramite il *network* Ecolegno in tutta Europa, dopodiché questo viene lavorato (consentendo il recupero e riciclo anche di altri materiali) in combinazione con le altre componenti prodotte dal Gruppo (resine, colle, bordi e finiture

decorative) per generare un pannello truciolare direttamente convertito in prodotto finito (mobile in kit) oppure pronto per altre lavorazioni. La quantità di legno recuperato e rigenerato attraverso il processo di *upcycling* è paragonabile in un anno a trenta volte le dimensioni del Colosseo.

Come si inserisce il programma di procurement sostenibile nel vostro percorso di sostenibilità?

Nel 2019 il Gruppo ha potenziato la propria strategia di sostenibilità, che si è estesa oltre ai processi produttivi, e si è resa più strutturata anche negli ambiti di rendicontazione e *governance*. «La misurazione è un elemento fondamentale per monitorare il progresso rispetto agli obiettivi, basti pensare che l'attuale processo di rendicontazione coinvolge ben 60 persone nella raccolta dei dati di sostenibilità, e questo aiuta anche a generare consapevolezza all'interno dell'azienda. Il Comitato ESG, nominato nel 2020, sta lavorando insieme alle funzioni aziendali con l'obiettivo di sviluppare un piano strategico complessivo.» Il piano, che sarà pubblicato a dicembre '23, riprende e consolida le azioni già intraprese dalla *holding* e dalle *business unit*, valorizzando i punti di forza e concentrandosi anche su temi come la decarbonizzazione e l'*engagement* dei fornitori. Saviola si prefigge una riduzione del 21% delle emissioni di Scope 1 e 2 entro il 2026, grazie ad una fitta programmazione di investimenti inseriti nel piano industriale, e volge ora lo sguardo anche alle emissioni associate alla propria catena di fornitura. Proprio con l'obiettivo di avere maggiore visibilità sui propri fornitori e le loro priorità ambientali, in passato erano state avviate alcune attività di *stakeholder engagement* attraverso la condivisione di appositi questionari. Per il prossimo anno, Saviola mira a coinvolgere in un processo di valutazione dei criteri ESG una selezione di fornitori strategici (circa 250). «Questo permetterà di comprendere il livello di maturità della filiera, identificare i valori comuni e le aree su cui lavorare insieme, e da qui intraprendere insieme un percorso strutturato di miglioramento.»



Saviola, Stabilimento di Viadana - Mantova (Italia)



Alessandro Saviola,
Presidente di Gruppo Saviola

Valorizzazione delle pratiche sostenibili dei fornitori per la decarbonizzazione

Snam ci descrive come ha integrato il *procurement* sostenibile nel proprio modello di *business*, formalizzando il proprio impegno sostenuto dal *top management* nel contrasto al cambiamento climatico attraverso un'ambiziosa strategia di riduzione delle emissioni e definendo la *ESG Scorecard*, che monitora tutti i principali KPI di riferimento ESG.

Qual è il ruolo dei fornitori nel programma di *procurement* sostenibile che avete avviato?

«Accompagniamo il parco fornitori in un percorso di crescita e miglioramento grazie all'unione di competenze e conoscenze trasversali da parte di un team multidisciplinare», racconta Fabiana Bobba, Strategy, Supply Chain Planning and Supplier Qualification. Snam supporta costantemente i fornitori mettendo a disposizione la propria esperienza nella definizione delle priorità di sostenibilità, nell'applicazione di best practice e nell'identificare le misure di monitoraggio più valide da attuare. I fornitori partecipano attivamente alle iniziative promosse, incoraggiati da quattro principali driver: misurare le proprie performance di sostenibilità, confrontarsi con benchmark di settore, acquisire consapevolezza sui propri punti di forza e miglioramento, e costruire un percorso di sviluppo e di successo.

Dal 2022, quasi 1.300 Aziende, per tre quarti PMI, hanno aderito alla piattaforma digitale per lo sviluppo sostenibile delle filiere industriali. Snam sta valutando, al momento, se considerare la registrazione alla piattaforma come criterio di valutazione nello *ESG scoring model* di gara ed anche per la qualifica di nuove candidature di fornitori.

Nel 2022 abbiamo inserito nei bandi di gara un sistema premiante e non escludente, miriamo a valorizzare le pratiche virtuose e supportare i fornitori più critici attraverso la formazione.

'Call4Partner'

'Call4Partner' è un progetto aperto a tutto l'ecosistema dei partner che si sviluppa in 5 fasi, ed è volto all'identificazione di iniziative e soluzioni da mettere in campo per raggiungere i target di decarbonizzazione. Delle 40 proposte ricevute, circa una decina sono state selezionate come iniziative da portare avanti: i progetti di particolare valore potrebbero essere selezionati da Snam per un percorso di co-sviluppo.

Per ogni gruppo merceologico è stata inoltre costruita una matrice che determina i criteri ESG di premialità applicati, tenendo adeguatamente conto dell'eterogeneità del parco fornitori e delle differenti sensibilità e competenze specifiche su tali tematiche.

Come è coinvolta la catena di fornitura del processo di decarbonizzazione?

Per raggiungere gli obiettivi di riduzione delle emissioni GHG di Scope 3, Snam ha effettuato nel 2022 una nuova analisi della propria catena di fornitura, che valuta le potenzialità nel contenimento e riduzione delle emissioni nel prossimo futuro, soprattutto con riferimento a quei fornitori, *top emitter* che, in ragione della loro attività, sono risultati i maggiormente emissivi della filiera (circa 60).

«Questi fornitori sono alleati fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione che Snam si è posta. Diventa quindi fondamentale rafforzare le relazioni e promuovere pratiche di sostenibilità lungo la catena del valore. Oggi premiamo i fornitori che hanno già un piano di decarbonizzazione.» I fornitori che sono, invece, all'inizio del loro percorso di riduzione saranno invitati al confronto e allo scambio di *know-how* per misurare più efficacemente le loro emissioni e i loro progressi. Per facilitare la riduzione delle emissioni lungo la *supply chain*, Snam svilupperà progetti congiunti con i fornitori per promuovere tecnologie emergenti che consentano loro di aumentare l'utilizzo di combustibili verdi (biometano, idrogeno) ed energia rinnovabile nei processi di produzione, e di convertire il loro parco mezzi utilizzando carburanti verdi.



TEAM SNAM
Strategy, Supply Chain Planning
and Supplier Qualification

Telepass

Un percorso di procurement sostenibile costruito insieme ai nostri fornitori

Da dove è nata l'esigenza di attivare un percorso verso il procurement sostenibile?

L'esigenza è nata parallelamente alla diffusione di una nuova cultura aziendale incentrata sulla sostenibilità e alla creazione di una struttura dedicata. Oltre all'anima sostenibile, Telepass ha riconosciuto l'importanza di aumentare la propria resilienza e protezione dal rischio, vedendo nel procurement sostenibile uno stimolo al miglioramento e un'opportunità di sensibilizzazione aziendale sui temi ESG.

Da più di un anno Telepass ha avviato un processo di analisi dei fornitori includendo criteri ESG. La valutazione viene condotta tramite una piattaforma digitale globale che consente di raccogliere e gestire informazioni sulla sostenibilità delle aziende, includendo benchmark e indicazioni sul piano di sviluppo da intraprendere. I fornitori che completano il questionario, vengono quindi valutati sulle loro performance ambientali, sociali e di governance, con un punteggio da 'Basso' a 'Eccellente'. Oltre a questa richiesta di natura ancora volontaria, il fornitore deve impegnarsi a rispettare le norme e i principi stabiliti nel Codice Etico e nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo pubblicati sul sito di Telepass.

«Ad oggi, la piattaforma di valutazione ESG di Telepass registra un tasso di risposta da parte dei fornitori ritenuti critici superiore al 50%. Il percorso è in evoluzione, e l'obiettivo è quello di rendere questo modello una prassi nelle fasi di selezione dei fornitori.»

Quali benefici si possono raggiungere migliorando i processi di procurement sostenibile?

«Uno dei principali benefici è quello di rafforzare ulteriormente i rapporti con i nostri fornitori, ma anche

riuscire a garantire accesso a risorse finanziarie è rilevante, non solo per Telepass, ma anche per i fornitori stessi.

È per noi importante trasmettere che il percorso di procurement sostenibile che abbiamo intrapreso è pensato per dare beneficio a tutti gli attori coinvolti.»

Quali sfide specifiche avete affrontato nel processo di raccolta dati?

«Affrontare il processo di raccolta dati con una base di fornitori principalmente costituita da PMI ha comportato in realtà vantaggi significativi. Esistono rapporti di fiducia consolidati con i fornitori, e ciò ha facilitato molto la condivisione di informazioni. Alcune complessità emergono invece con fornitori più grandi, i quali - malgrado siano più strutturati - hanno un maggiore volume di richieste, con applicativi diversi. La sfida, dunque, sta nell'assicurarsi che le nostre richieste trovino un seguito puntuale.»

Quanto è centrale il ruolo del procurement sostenibile nel raggiungimento dei vostri obiettivi di decarbonizzazione?

«Tra gli obiettivi di Telepass compare sicuramente quello di utilizzare il processo di valutazione ESG per il calcolo dello Scope 3, tema chiave per il nostro modello di business. Infatti, vediamo questo processo come propedeutico al raggiungimento degli obiettivi net zero, dato che le informazioni condivise ci permettono di fare una valutazione accurata delle emissioni lungo la nostra catena del valore.»

Non si tratterà della sola quantificazione, ma è fondamentale per Telepass creare un modello di coinvolgimento dei fornitori negli obiettivi di decarbonizzazione aziendale, andando, per esempio, a condividere target di riduzione delle emissioni.

Per riuscire in questo percorso ambizioso, la chiave per il successo è quella di creare relazioni virtuose e *partnership* con i fornitori, mettendo a fattor comune interessi di cui possono beneficiare entrambe le parti, facendo così evolvere il *procurement* in un sistema collaborativo, a beneficio di tutti.



Marco Micheli,
Direttore Relazioni Esterne,
Comunicazione Strategica e
Sostenibilità, Telepass



Michela Michini,
Sustainability Expert,
Telepass

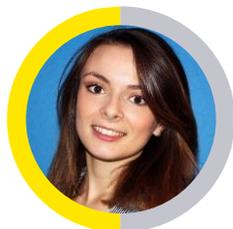
A cura di:



Irene PIPOLA
Partner, Sustainability
Consulting Leader Italy



Alessio ROMEO
Associate Director



Silvia PAGANONI
Senior Consultant



Rossana DENTICO
Senior Consultant



Giulia DAMINELLI
Senior Consultant



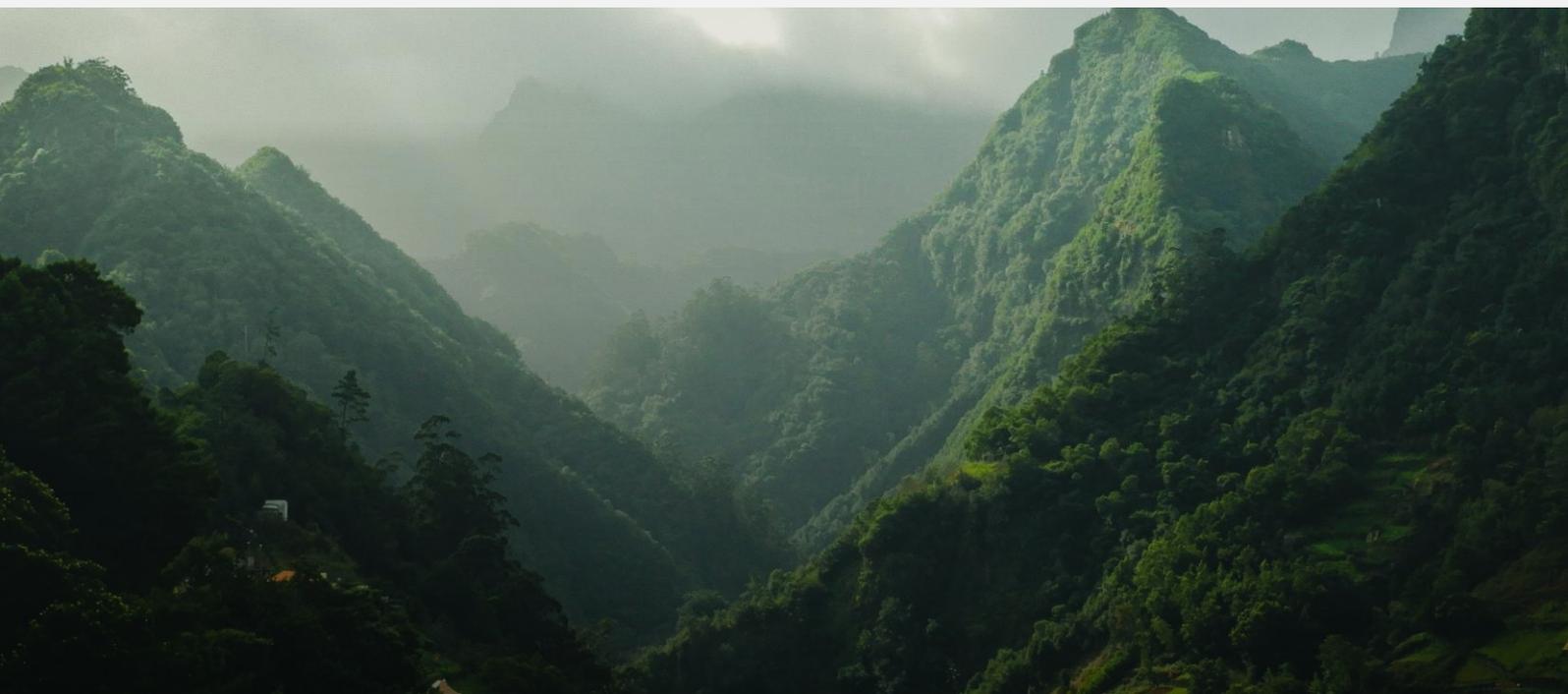
Gabriele MOTTA
Consultant

Ringraziamenti

Gruppo di lavoro EY: Davide Bellumori, Giusy Cinotti, Martina Cocchi, Laura Crovetto, Alfredo Cuzzupoli, Claudio D'Angelo, Pietro Ferrero, Silvia Fratini, Paolo Gentili, Riccardo Giovannini, Monica Landoni, Francesco Lecis, Monica Merlo, Veronica Mutti, Riccardo Passerini, Elisa Pirani, Alessandro Puglisi, Serena Romeo, Alessandro Vanoni, Alessandro Varone.

Gruppo di lavoro Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile: Raimondo Orsini, Delia Milioni

Si ringraziano inoltre tutte le aziende che hanno dato la disponibilità a raccontare il loro percorso di *procurement* sostenibile.



Mentre ogni sforzo è stato fatto per verificare l'accuratezza di queste informazioni, EY e Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile non possono accettare alcuna responsabilità per una qualsiasi delle informazioni, opinioni o conclusioni contenute nella presente relazione. I risultati e le opinioni espresse nella relazione non riflettono necessariamente le opinioni di tutte le parti coinvolte e sono unicamente riconducibili all'autore o al soggetto intervistato.

Questa pubblicazione contiene informazioni di sintesi ed è pertanto esclusivamente intesa a scopo orientativo; non intende essere sostitutiva di un approfondimento dettagliato o di una valutazione professionale. EYGM Limited o le altre member firm dell'organizzazione globale EY non assumono alcuna responsabilità per le perdite causate a chiunque in conseguenza di azioni od omissioni intraprese sulla base delle informazioni contenute nella presente pubblicazione. Per qualsiasi questione di carattere specifico, è opportuno consultarsi con un professionista competente della materia.