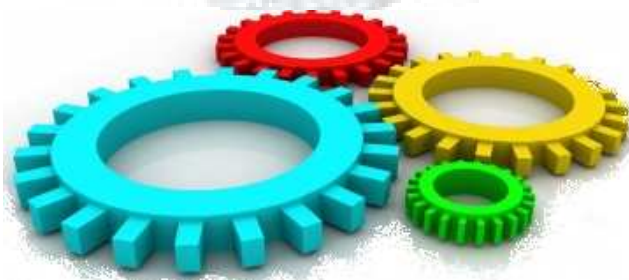




Ministero dello Sviluppo Economico

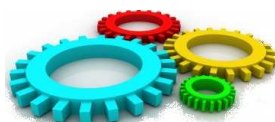


Guida alla due diligence nella catena di fornitura

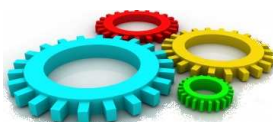


Ministero dello Sviluppo Economico
Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione
D.G. per la Politica Industriale e la Competitività

Guida alla due diligence nella catena di fornitura



Premessa	4
Introduzione	7
1. Principali sfide e soluzioni.....	10
1.1 Principali sfide per le multinazionali e le aziende che internazionalizzano in tutto o in parte le loro produzioni.....	10
1.2. Principali sfide per le PMI	11
2. Rischi derivanti dalla catena di fornitura.....	12
3. Fasi principali della due diligence	13
3.1 Sviluppo della strategia e del sistema di gestione per una “Catena di fornitura responsabile” ..	14
3.1.1 Sviluppo della strategia e/o politica aziendale in materia di gestione responsabile della catena di fornitura	14
3.1.2 Adozione della strategia e/o politica aziendale con il coinvolgimento degli attori interni e comunicazione alle controparti interessate	15
3.1.3 Implementazione di un’adeguata struttura organizzativa	17
3.2 Mappatura, e valutazione dei principali rischi all’interno della catena di fornitura	19
3.2.1 Mappatura dei rischi e delle attività connesse	19
3.2.2 Identificazione delle aree a maggior rischio	21
3.2.3 Coinvolgimento degli stakeholder per la verifica e convalida dei rischi identificati	22
3.3 Sviluppo ed attuazione delle strategie per rispondere ai rischi identificati	23
3.3.1 Sviluppo del sistema di monitoraggio e valutazione delle performance	23
3.3.2 Azioni correttive e piani di miglioramento	26
3.3.3 Coinvolgimento e partnership con i fornitori	27
3.4 Sviluppo degli strumenti di misurazione della performance e di comunicazione.....	30
3.4.1 Misurazione della performance	30
3.4.2 Comunicazione e reporting.....	31
Documentazione di riferimento.....	32



Premessa

Il Punto di Contatto Nazionale OCSE¹ (di seguito: PCN) con la pubblicazione di questa guida intende offrire un contributo concreto alle imprese responsabili alle prese con la gestione della catena di fornitura.

Il PCN è l'organo creato dal Governo italiano con legge 273/2002 (art. 39) e successivo decreto ministeriale², in ossequio agli accordi presi in sede OCSE, per garantire che le "Linee Guida destinate alle imprese multinazionali" (di seguito: Linee Guida OCSE) siano divulgate e messe in pratica in maniera efficace.

Esso è istituito in seno al Ministero dello Sviluppo Economico – Dipartimento per l'Impresa e l'Internazionalizzazione - Direzione Generale per la Politica Industriale e la Competitività. Questa collocazione è significativa del ruolo centrale che viene riconosciuto alla condotta responsabile delle imprese nella qualificazione delle produzioni italiane e nella competitività di lungo periodo delle aziende nazionali sui mercati globali.

La struttura del PCN si compone di tre organi: il Direttore Generale, titolare del potere decisionale; il Segretariato, che assicura la gestione operativa del PCN; il Comitato del PCN, investito delle funzioni consultive. Il Comitato del PCN, composto da rappresentanti dei Ministeri, delle associazioni di categoria e degli altri stakeholders di rilievo, è un importante luogo di confronto e di rappresentazione degli interessi coinvolti. Il Comitato si compone, infatti, di rappresentanti dei Ministeri dello Sviluppo Economico, degli Affari Esteri, dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, dell'Economia e delle Finanze, della Giustizia, del Lavoro e delle Politiche Sociali, delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, della Salute; dei maggiori sindacati (CGIL, CISL, UIL), della Conferenza Stato-Regioni; di Unioncamere; del CNUC - Consiglio Nazionale dei Consumatori e Utenti; delle associazioni rappresentative delle imprese (Confindustria, ABI, CNA-Confartigianato, CONFAPI).

Con le Linee Guida OCSE, allegate alla Dichiarazione sugli Investimenti Internazionali e le Imprese Multinazionali, i Paesi OCSE assieme ad altri Paesi aderenti non-OCSE³, incoraggiano le imprese (multinazionali e non) ad adottare volontariamente un corpo di principi e standard in materia di RSI, per orientare le proprie relazioni ed attività verso un agire responsabile, attento agli interessi sensibili più rilevanti su cui esse possono incidere. Per questo lo strumento copre, tendenzialmente, l'intero spettro delle attività dell'impresa e il testo contempla tutti i principali valori che una impresa responsabile deve avere cura di rispettare.

Il testo delle Linee Guida OCSE è articolato in due parti:

- La Parte I contiene la descrizione dei comportamenti e delle modalità operative alle quali si devono attenere le imprese multinazionali nell'esercizio dell'attività e nella gestione dei rapporti con i terzi, direttamente od indirettamente coinvolti nel loro operato. In particolare, le raccomandazioni riguardano i seguenti ambiti dell'attività delle imprese: Divulgazione di informazioni, Diritti umani, Occupazione e relazioni industriali, Ambiente, Lotta alla corruzione e alla concussione, Interessi del Consumatore, Scienza e Tecnologia, Concorrenza, Fiscalità.
- La Parte II è dedicata alla descrizione della struttura e dell'attività degli organismi strumentali alla corretta diffusione ed applicazione delle Linee Guida OCSE, quali i Punti di Contatto Nazionali (PCN) ed il Comitato degli Investimenti dell'OCSE.

¹ Sito internet: <http://pcnitalia.mise.gov.it>

² Decreto del Ministro delle Attività Produttive del 30 luglio 2004 pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, serie generale, N. 191 del 16 agosto 2004.

³ In sostanza, i Paesi firmatari della Dichiarazione OCSE sugli investimenti internazionali e le imprese multinazionali, ovvero tutti e 34 i Paesi OCSE oltre a Argentina, Brasile, Colombia Egitto, Lettonia, Lituania, Marocco, Perù, Romania e Tunisia.



Peraltro, lo sforzo dei compilatori delle Linee Guida OCSE è stato quello di garantirne oltre all'ampiezza anche la concretezza di strumenti idonei per attuare una strategia di business responsabile.

Una prova lampante del carattere operativo delle Linee Guida OCSE è data dal meccanismo delle istanze che esse prevedono; si tratta di un meccanismo non giudiziale di composizione delle controversie che consente allo stakeholder, che ritenga di aver subito il comportamento di un'impresa contrario alle Linee Guida OCSE, di rivolgere un'istanza al PCN⁴ perché offra la propria mediazione, favorendo il raggiungimento di un accordo tra le parti. A tal fine, il PCN adotta tutte le azioni utili al dialogo ed alla composizione degli interessi, ivi inclusi la richiesta di parere al Comitato e, nel caso, la consultazione di esperti, di PCN di altri Paesi od anche del Comitato Investimenti OCSE.

Si tratta di una procedura offerta ad imprese e stakeholders per risolvere i contrasti in maniera amichevole, poco dispendiosa e conforme ai principi sanciti nelle Linee Guida OCSE, che si conclude preferibilmente con un accordo o, in alternativa, con una dichiarazione finale del PCN.

Tra gli strumenti operativi che le Linee Guida OCSE invitano le imprese a mettere in atto, invece, grande rilievo è dato alla due diligence, ivi intesa come "quel processo che, in quanto parte integrante dei sistemi decisionali e di gestione del rischio, permette alle imprese di identificare, prevenire e mitigare il proprio impatto negativo, effettivo e potenziale [nelle materie trattate nelle Linee Guida OCSE] e di rendere conto del modo in cui affrontano il problema"⁵. Le Linee Guida OCSE lo descrivono come un processo di carattere generale da integrare in tutte le attività dell'impresa, a tutela di tutti i valori da esse contemplati. Nondimeno, la sua essenzialità è rimarcata espressamente a presidio dei diritti umani, per la prevenzione del fenomeno della corruzione e per la gestione dei rischi nei rapporti con i partner commerciali e nella catena di fornitura.

Quest'ultimo caso (rapporti commerciali e catena di fornitura) va guardato con particolare attenzione, trattandosi di una delle innovazioni più qualificanti della revisione delle Linee Guida OCSE compiuta nel 2011. Le imprese sono chiamate a cercare di prevenire o minimizzare un impatto negativo anche quando, pur non avendo contribuito a provocarlo, "tale impatto sia tuttavia direttamente legato alle loro attività, ai loro prodotti o ai loro servizi in virtù di un rapporto commerciale"⁶, inteso, quest'ultimo, in senso ampio, comprensivo dei rapporti con i partner commerciali, con le entità della propria catena di fornitura e con qualunque altra entità statale o non statale direttamente collegata alle attività, ai prodotti o ai servizi delle imprese⁷.

In particolare le Linee Guida OCSE enfatizzano il dovere delle imprese di mettere in atto la due diligence nei confronti dei fornitori e, in generale, all'interno della catena di fornitura, per evitare di contribuire sostanzialmente ad un impatto negativo, o di favorire o incentivare, con le proprie attività, l'impatto negativo di un altro soggetto che ne faccia parte.⁸

⁴ Il Punto di Contatto Nazionale interviene quando la controversia riguarda fatti che sono accaduti nel territorio italiano o commessi da un'impresa italiana operante all'estero. Se il fatto è imputabile ad una impresa straniera che opera in Italia, ma ha sede legale in uno stato aderente alle Linee Guida, in linea generale il Punto di Contatto Nazionale competente è quello del Paese di origine.

⁵ Linee Guida OCSE, Parte I, Cap. II (Principi Generali), § A 12

⁶ Linee Guida OCSE, Parte I, Commenti ai Principi Generali, §. 14

⁷ Linee Guida OCSE, Parte I, Cap. II (Principi Generali), § A 12

⁸ Linee Guida OCSE, Parte I, Commenti ai Principi Generali, §. 14



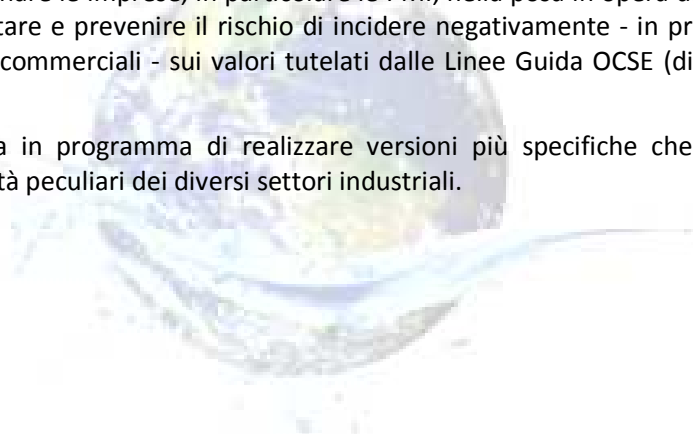
Non solo: le imprese sono chiamate ad “incoraggiare, per quanto possibile, i propri partner commerciali, compresi fornitori e subcontraenti, ad applicare principi di comportamento imprenditoriale responsabile conformi alle Linee Guida OCSE”⁹.

Il profilo “operativo” delle Linee Guida OCSE, esce rafforzato anche dalla previsione, in sede OCSE, di una Proactive Agenda, di un programma di attività per promuovere l’effettiva osservanza dei principi e degli standard contenuti nelle Linee Guida OCSE da parte delle imprese, attraverso la collaborazione tra il Comitato Investimenti dell’OCSE, i PCN nazionali, il BIAC, il TUAC l’OECD Watch¹⁰ e altri partner, avendo ben presente l’obiettivo finale del raggiungimento dello sviluppo sostenibile e della necessità di ridurre o eliminare i rischi di impatti negativi dell’attività economica associati a determinati prodotti, regioni e settori industriali.

l’azione del PCN italiano si ispira al medesimo intento di concretezza. Il PCN ha preso atto della globalizzazione di tutte le catene di fornitura, dei legami sempre più stretti tra i loro operatori ai diversi livelli e del ruolo cruciale che le grandi imprese si apprestano rapidamente a svolgerci, anche nei confronti delle PMI. Infatti, le multinazionali saranno chiamate sempre più a mettere in atto un sistema di selezione dei fornitori in base alla capacità di questi ultimi di garantire tutti quegli standard riconosciuti da governi, stakeholders, investitori e consumatori a livello internazionale.

Sulla base di questa impostazione, il PCN ha incaricato KPMG della redazione di questa “Guida per la due diligence nella catena di fornitura”, con il proposito di tradurre in pratica le indicazioni sulla due diligence già contenute nello strumento OCSE e di accompagnare le imprese, in particolare le PMI, nella posa in opera di un sistema permanente che permetta loro di valutare e prevenire il rischio di incidere negativamente - in prima persona o attraverso le relazioni con i partner commerciali - sui valori tutelati dalle Linee Guida OCSE (diritti umani, ambiente, concorrenza, ecc.).

Di questa Guida alla due diligence il PCN, ha in programma di realizzare versioni più specifiche che ne declineranno i contenuti con riguardo alle criticità peculiari dei diversi settori industriali.



⁹ Linee Guida OCSE, Parte I, Cap. II (Principi Generali), § A 13

¹⁰ Organizzazioni di rappresentanza, rispettivamente, delle imprese, dei sindacati e delle ONG presso l’OCSE.



Introduzione

L'aggiornamento delle Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali¹¹ (nel seguito anche "Linee Guida OCSE"), portato a compimento nel maggio 2011, ha messo questo corpo di principi e standard volontari in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa, (RSI o CSR) al passo con i mutati contesti internazionali, nazionali e subnazionali, caratterizzati da nuovi e più complessi modelli di fornitura, produzione, distribuzione e consumo e dalla necessità di superare la crisi finanziaria ed economica, recuperando la fiducia nei mercati aperti e la piena messa a regime delle loro potenzialità attraverso un approccio sostenibile alla vita economica.

L'attenzione generalizzata verso la messa a punto di adeguate risposte ai cambiamenti climatici e la sensibilità sempre più diffusa verso la promozione e tutela dei diritti umani, hanno reso tali aspetti non più riconducibili, in un contesto globalizzato e dominato da imprese multinazionali e da filiere aperte transfrontaliere di PMI sia industriali che di servizi, né alla giurisdizione nazionale, né al mero perimetro aziendale.

Ciò ha dato vita allo sviluppo di politiche e strumenti per agevolare la gestione dell'impatto dell'attività imprenditoriale su alcuni valori fondamentali e per focalizzare il rapporto della stessa con i suoi stakeholders, specialmente nella catena di fornitura globale, rispetto alla quale gli standard ambientali e sociali diventano sempre più diffusi e stringenti, con funzioni preventive e reattive.

Su queste basi le nuove Linee Guida OCSE - le quali, giova ricordarlo, si rivolgono a tutte le imprese, incluse le PMI - hanno introdotto due concetti importanti:

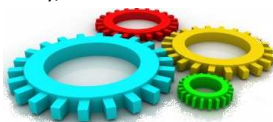
- in primo luogo: l'impresa è responsabile sia dell'impatto negativo che essa ha, in prima persona, sui lavoratori, l'ambiente e le popolazioni etc., sia, in diversa misura, di quelli direttamente riconducibili alle sue attività, prodotti o servizi nelle relazioni commerciali e nella catena di fornitura globale. Inoltre essa è chiamata ad incoraggiare, per quanto possibile, i propri partner commerciali, compresi fornitori e subcontraenti, ad applicare principi di comportamento imprenditoriale responsabili, con particolare riferimento ai rapporti inerenti alla catena di fornitura¹²;
- in secondo luogo: al fine di identificare, prevenire e mitigare l'impatto negativo, potenziale e adottare misure riparatorie per eliminare l'impatto effettivo delle attività e prodotti o servizi nelle relazioni commerciali e nella catena di fornitura globale, così come indicato dalle Linee Guida OCSE (diritti umani in primis), l'impresa è invitata a mettere in atto un meccanismo di due diligence¹³, inteso come sistema di gestione e monitoraggio, mitigazione e riparazione dei rischi in materia socio-ambientale, ossia come processo continuo e adattativo che consenta all'impresa, in cooperazione con i soggetti interessati, di identificare, prevenire e/o mitigare e riparare gli impatti negativi, effettivi o potenziali del proprio operare, anche al di fuori dell'azienda, in primo luogo nella catena di fornitura e più in generale nelle relazioni con i partner, o con gli altri soggetti direttamente collegati alle azioni delle imprese stesse.

Per quanto riguarda, in particolare, la tutela dei diritti umani, un contributo fondamentale al dibattito e allo sviluppo progressivo del diritto e della prassi internazionali, del quale si è giovata anche la versione riveduta delle Linee Guida OCSE, è derivato dall'approvazione da parte del Consiglio dell'ONU per i diritti umani del rapporto "Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights", nel giugno 2008, e dei "Guiding Principles for Business and Human Rights", elaborati per sostenerne la pratica attuazione, nel giugno 2011.

¹¹ Per una definizione delle Linee Guida OCSE si rinvia alla Premessa

¹² Linee Guida OCSE, Parte I, Cap. II (Principi generali), §§. A11-A13 e Commenti ai principi generali

¹³ Linee Guida OCSE, Parte 1, Cap. II (Principi generali), §. A10



Il rapporto propone la realizzazione di un quadro politico multilaterale per la gestione delle sfide che si presentano alle multinazionali ed all'industria in genere, in relazione alla tutela dei diritti umani ed introduce il paradigma fondato su tre pilastri fondamentali:

- gli Stati sono chiamati a proteggere gli individui dalle violazioni dei diritti umani perpetrate da terze parti (protect);
- le imprese hanno la responsabilità di rispettare i diritti umani (respect);
- occorre assicurare alle persone vittime di violazioni l'accesso a meccanismi di garanzia effettivi (remedy).

Il paradigma, in particolare, stabilisce esplicitamente che non basta che l'impresa si astenga dal violare le leggi nazionali o dal commettere direttamente azioni lesive degli interessi delle persone e dell'ambiente, essendo essa chiamata anche ad assicurare il rispetto dei diritti umani, attraverso un sistema di due diligence, che contempi:

- a) l'adozione di una policy aziendale sui diritti umani;
- b) la valutazione d'impatto sui medesimi per specifiche attività di business;
- c) l'integrazione dei principi e dei risultati della valutazione all'interno della cultura aziendale e dei sistemi gestionali;
- d) il monitoraggio e la rendicontazione della performance;
- e) la prevenzione del rischio di commettere direttamente violazioni dei diritti umani e l'azione proattiva per minimizzare il pericolo di complicità nelle violazioni commesse da soggetti che rientrano nella loro sfera d'influenza.

Consapevole dei vuoti di governance a livello internazionale, i due documenti privilegiano, come soluzione, l'impiego di uno strumento volontario quale le Linee Guida OCSE, che contempi meccanismi di controllo, valutazione e gestione applicabili dalle imprese nella gestione della catena di fornitura.

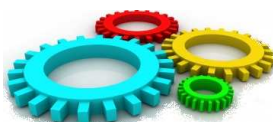
a tali sviluppi le nuove Linee Guida OCSE hanno risposto, oltre che nei modi già illustrati (estensione della responsabilità dell'impresa, in base ad una più ampia concezione della sua sfera di influenza; introduzione del concetto di due diligence), con l'introduzione di un intero capitolo dedicato al dovere dell'impresa di rispettare i diritti umani, fortemente ispirato al Rapporto di Ruggie (Linee Guida OCSE, ed. 2011, cap.IV).

La fissazione di questi nuovi requisiti ha comportato l'esigenza di elaborare specifici strumenti operativi a sostegno delle imprese per la loro messa in atto (cfr. infra).

Le "Guida alla due diligence nella catena di fornitura" offre alle multinazionali, ma soprattutto alle PMI vista la loro difficoltà a reperire strumenti di gestione adeguati alle loro dimensioni, un orientamento per la gestione responsabile della catena di fornitura, che assume un particolare rilievo nei processi e attività di internazionalizzazione. Essa intende la due diligence, secondo l'accezione delle Linee Guida OCSE, come un approccio continuativo sia di assessment del rischio che di definizione di possibili azioni preventive o di mitigazione e riparazione dell'impatto negativo sui diritti umani, sui lavoratori, sulla salute e la sicurezza, le relazioni industriali e sugli altri valori tutelati dalle Linee Guida stesse, cagionati dalle attività delle imprese e dalle loro relazioni con i partner commerciali.

Dopo aver passato in rassegna le principali sfide che le multinazionali e le PMI si trovano ad affrontare nella gestione responsabile della catena di fornitura (si veda a tal proposito il paragrafo 2.1 "Principali sfide per le multinazionali e le aziende che internazionalizzano in tutto o in parte le loro produzioni"), ed i rischi insiti nella catena stessa, queste Linee Guida individuano ed analizzano le principali fasi in cui dovrebbe articolarsi l'attività di due diligence nella catena di fornitura, ovvero:

- sviluppo della strategia e del sistema di gestione per una "Catena di fornitura responsabile";



- mappatura, e valutazione dei principali rischi all'interno della catena di fornitura;
- sviluppo ed attuazione delle strategie per rispondere ai rischi identificati;
- sviluppo degli strumenti di misurazione della performance e di comunicazione.

Il lavoro è stato realizzato facendo riferimento alla letteratura esistente, nonché alle esperienze concrete delle imprese. È stato tenuto in debito conto il lavoro già svolto in materia in sede OCSE, in particolare attraverso le guide ivi elaborate, nonché le attività già condotte dal PCN con riferimento alle filiere produttive ed il rapporto pubblicato da KPMG Italia in materia di gestione e controllo della catena di fornitura "Supply Chain Integrity Management" (KPMG, 9.11.2010).

Già nel 2006 l'OCSE aveva prodotto il "Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones", strumento per le imprese multinazionali di sensibilizzazione sui rischi nelle zone con un basso livello di governance. Nel dicembre 2011 si era aggiunta la "Due diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas" (Guida alla due diligence per una catena di fornitura responsabile per il settore estrattivo nelle zone colpite da conflitti o ad alto rischio). Per la Guidance l'OCSE ha anche elaborato un Supplemento che fornisce indicazioni specifiche sulla due diligence per la catena di fornitura nei settori estrattivi dello stagno, del tantalio e del tungsteno, basata sulla distinzione tra le raccomandazioni da rivolgere sia alle imprese a monte che a quelle a valle della catena. È anche in corso di adozione un supplemento per l'attività estrattiva nel settore dell'oro. Altri se ne aggiungeranno in futuro.

Sono state, inoltre, considerate le esperienze realizzate dal mondo privato anche in collaborazione con soggetti pubblici.

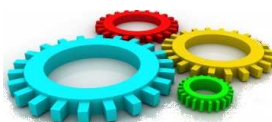
Diversi partnership e network sono nati tra le aziende, o tra il settore pubblico e il privato per promuovere comportamenti sostenibili tra i fornitori.

Ad esempio, AIM-PROGRESS una task force all'interno dell'European Brand Association annovera, tra i suoi 25 membri, alcune tra le principali multinazionali ed intende promuovere acquisti responsabili e migliorare efficienza ed efficacia della valutazione dei fornitori. I fornitori sono incoraggiati a condividere i loro report di verifica, anche caricandoli sul portale SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange), che assicura uno scambio sicuro d'informazioni tra cliente e fornitore.

"Transparency in the Supply Chain" è, dal canto suo, una iniziativa promossa da Global Reporting Initiative (GRI) e dal Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, realizzata in cooperazione con alcune delle più grandi multinazionali europee e i loro fornitori localizzati nei Paesi del terzo mondo. Essa mira a migliorare le attività di reporting in materia di RSI e a promuovere la sostenibilità e la trasparenza lungo tutto la catena di fornitura.

Va segnalata, infine, l'importante iniziativa del Global Compact per la promozione della cultura della cittadinanza d'impresa, lanciata nel 1999 dall'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan. In particolare il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera d'influenza un insieme di 10 principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione. Va sottolineato che la due diligence può costituire uno strumento complementare per facilitare le imprese nell'attuazione dei principi del Compact.

Nel più ampio contesto di quanto sin qui descritto si inserisce il lavoro presentato in questo documento, la cui finalità è fornire al management delle imprese uno strumento di orientamento per l'applicazione della due diligence al fine di garantire una gestione responsabile della catena di fornitura.



1. Principali sfide e soluzioni

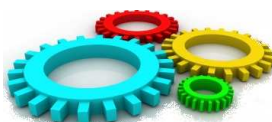
1.1 Principali sfide per le multinazionali e le aziende che internazionalizzano in tutto o in parte le loro produzioni

Le aziende multinazionali sperimentano diverse difficoltà nella gestione etica della catena di fornitura, tra cui i più frequenti sono i seguenti:

- Carenza di norme e controlli pubblici: ciò tanto nei Paesi in cui vengono stabilite le proprie attività produttive o commerciali quanto in quelli ove operano i fornitori e partner commerciali della catena di fornitura.
- Codici di riferimento frammentato: esistono troppi codici e standard multilaterali di riferimento, spesso molto simili tra loro, ed il processo di certificazione dei sistemi di gestione è molto costoso, spesso poco trasparente e efficace.
- Difficoltà di individuazione dei fornitori a rischio: le aziende importatrici nel processo di selezione dei fornitori non riescono sempre a sviluppare metodologie di auditing idonee ad individuare le imprese fornitrici a rischio, specie se provenienti da Paesi che presentano ancora una struttura di governo debole; in alcuni casi la difficoltà deriva dal fatto che le imprese/multinazionali fornitrici, in particolari segmenti di mercato/prodotti, sono anche loro concorrenti.
- Limitate possibilità di controllo: le aziende possono chiedere ai loro fornitori diretti il rispetto delle proprie politiche, ma hanno maggiori difficoltà ad intervenire lungo tutta la filiera produttiva e soprattutto hanno limitate possibilità di controllo dell'effettivo rispetto delle stesse. In particolare è necessario un elevato know-how per sviluppare nuovi strumenti e pratiche gestionali che consentano di abbinare obiettivi etici e commerciali nei processi di gestione degli acquisti e dei rapporti con i molteplici attori della filiera produttiva e distributiva.
- Conoscenza limitata: molti fornitori, soprattutto quelli provenienti dai Paesi in via di sviluppo, non hanno una cultura né una conoscenza adeguata degli obblighi internazionali relativi al rispetto dei diritti umani, del lavoro e degli altri elementi previsti dalle Linee OCSE.
- Scetticismo dei fornitori: spesso i codici e gli standard sono considerati come un tentativo di aumentare le pretese e trasferire ad altri soggetti determinati costi di gestione. Questo è vero soprattutto nei casi in cui non vi è adeguata coerenza tra le priorità e gli obiettivi delle diverse funzioni aziendali.

Per rispondere a queste sfide, sempre più aziende adottano un approccio collaborativo che non si basa esclusivamente sull'imposizione di requisiti di comportamento e performance ai propri fornitori, ma si espande alla formazione e assistenza agli stessi affinché tali requisiti siano più agevolmente rispettati. Le aziende si stanno rendendo conto sempre di più che utilizzando incentivi piuttosto che sistemi impositivi ed un approccio collaborativo, si raggiungono risultati migliori in termini di trasparenza dei rapporti e sostenibilità lungo tutta la catena di fornitura.

In pratica questo significa che dopo un'auto-valutazione eseguita dal fornitore e/o la visita iniziale presso il suo stabilimento, si può definire, in accordo con lo stesso un programma di azione in cui si prevedono le iniziative da avviare per rispettare i requisiti stabiliti. In questo modo le problematiche emerse dal punto di vista di sostenibilità sono considerate all'interno di un processo di miglioramento condiviso e non precludono quindi l'avvio delle relazioni commerciali. Le multinazionali esprimono le proprie necessità e aspettative ai potenziali fornitori e li assistono nel processo di adeguamento (per gli esempi pratici vedi il riquadro a sinistra).



Questo approccio aiuta i fornitori a soddisfare le esigenze dei propri clienti e a contenere i costi relativi alle verifiche ispettive presso di loro.

Naturalmente, se il fornitore persiste nei propri errori, il rapporto commerciale può essere risolto.

In questo contesto, la gestione degli aspetti di RSI della catena di fornitura basata su un approccio di due diligence, si caratterizza, così come si vedrà nel seguito, attraverso:

- l'analisi e la valutazione dei rischi;
- il coinvolgimento e quindi il confronto con i diversi stakeholders;
- la definizione di procedure operative, di attività di controllo e di messa a punto di sistemi di rendicontazione delle performance;
- la definizione di piani di miglioramento per la soluzione dei casi di violazione e/o per il superamento di situazioni critiche.

1.2. Principali sfide per le PMI

Le aziende di piccole e medie dimensioni (PMI), a causa dei propri limiti strutturali e organizzativi, anche quando sensibili ai temi della sostenibilità, hanno significative difficoltà nell'attuazione di principi di RSI lungo la catena di fornitura. Ciò soprattutto quando non supportati adeguatamente dalle aziende-clienti, o fornitori di grandi dimensioni. Queste difficoltà sono riconducibili sostanzialmente a:

- assenza di una cultura della RSI
- limitata struttura/organizzazione che si traduce in ridotte possibilità di attuazione e controllo delle politiche, soprattutto dal punto di vista della disponibilità di risorse umane;
- limitata capacità di spesa che potrebbe influire su diversi aspetti del processo di due diligence, tra cui la possibilità di adottare sistemi di gestione e di sottoporli a certificazione, ma anche di sostenere i maggiori costi interni (del personale in primis) necessari per la gestione di tali tematiche e per la raccolta dei dati e delle informazioni necessari per il monitoraggio ed il reporting;
- personale non adeguatamente qualificato e formato per affrontare i diversi ambiti di miglioramento ed effettuare le necessarie azioni correttive e non possono attingere (per indisponibilità o limitate risorse finanziarie) alla consulenza qualificata di specialisti esterni;
- posizione di debolezza verso i fornitori di grandi dimensioni e/o operanti in mercati ad alta concentrazione;
- focus sulle altre priorità nelle diverse fasi del processo di sviluppo e crescita dell'impresa.

In tale contesto può essere utile:

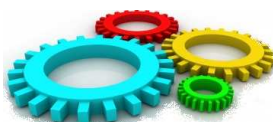
- promuovere azioni congiunte tra più imprese (ad es., azioni di distretto/filiera, in partnership con gli enti locali e in

Best practice

Il **Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta**, collocato tra le province di Padova e Venezia, che conta oggi 725 imprese e complessivamente occupa più di 12.337 lavoratori, ha costituito un marchio sociale di distretto "*Global Rights*", progetto avviato nel 2003, con lo scopo di promuovere all'interno del distretto l'adozione della certificazione SA8000.

Il marchio consiste in un bollino con la scritta "*Prodotto nel rispetto dei diritti dei lavoratori e dell'ambiente*" apposto sui prodotti delle imprese che decidono di aderire all'iniziativa, impegnandosi di conseguenza a sottostare ai controlli da parte di un organismo di verifica indipendente per controllare la corretta applicazione del Codice di Condotta nella singola impresa. L'iniziativa, che ha ricevuto il sostegno della Regione Veneto, ha vinto il Premio Sodalitas Social Award nel 2007, attribuito dalla Fondazione Sodalitas alle iniziative che costituiscono buone pratiche di Responsabilità Sociale.

Il **Distretto della Riviera del Brenta**, nell'ambito dell'iniziativa "Progetto Azienda sicura", ha adottato il sistema di gestione della salute e sicurezza sviluppato dall'Inail. L'obiettivo principale era quello di ridurre i rischi di incidenti sul lavoro lungo tutta la filiera di produzione, come pure di abbattere il premio assicurativo da versare all'Inail. Questo sistema oltre gli effetti sulla riduzione del premio assicurativo Inail, ha comportato infatti una revisione generalizzata dell'attenzione verso la sicurezza al di là degli obblighi di legge per garantire la migliore qualità lavorativa all'interno delle fabbriche.



collaborazione con altre aziende del settore) che nel loro insieme riescono ad avere un effetto significativo quali “sustainability hubs” e quindi ad influenzare i comportamenti e le decisioni lungo tutta la filiera produttiva.

- condividere a livello di distretto/settore una procedura di valutazione dei fornitori e dei rischi connessi ai Paesi di provenienza delle forniture, oltre a formulare dei principi e che costituiscano una base di riferimento comune gestione dei fornitori.

In generale, l’approccio di filiera/distretto costituisce un forte incentivo per le PMI, in quanto permette di:

- ampliare le possibilità di influenza sui grandi fornitori;
- aumentare coordinamento e cooperazione tra i diversi attori all’interno della catena di fornitura favorendo una maggior condivisione delle conoscenze, la definizione di soluzioni più efficaci ed anche efficienti in termini di costo, un più efficiente ed efficace processo di monitoraggio e verifica delle performance, etc. ;
- sviluppare relazioni e partnership tra i diversi soggetti che operano lungo la filiera produttiva, favorendo relazioni stabili, la diffusione di una cultura comune tra i diversi attori e, conseguentemente, una maggior uniformità nei comportamenti;
- promuovere la qualificazione delle imprese attraverso la creazione di forme di marchio di distretto/filiera che qualifica e contraddistingue l’insieme delle imprese (il Distretto), proponendolo quale “macroentità” organizzata ed orientata alla RSI (possibile sinergie, efficienza organizzative, integrazioni);

L’applicazione delle LG OCSE e in particolare della due diligence della catena di fornitura globale alle PMI potrà essere oggetto di un successivo documento di approfondimento.

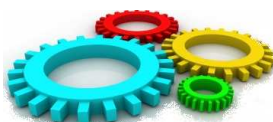
Esempi: La casa d’abbigliamento finlandese **Marimekko** ha dovuto sospendere gli ordini dalla compagnia tessile svedese Borås Wäfveri, dopo che, due giorni prima, un’inchiesta della televisione pubblica svedese SVT ha documentato che in una sua fabbrica estone viene utilizzato cotone proveniente dall’Uzbekistan, la cui raccolta vede impiegati 450.000 bambini, portati nei campi sotto scorta della polizia, mentre le scuole vengono chiuse

2. Rischi derivanti dalla catena di fornitura

I rischi derivanti dalla cattiva gestione degli aspetti di sostenibilità della catena di fornitura globale (inadeguate e/o insicure condizioni di lavoro, ingiuste e/o illegali pratiche di lavoro, scarsa tracciabilità della provenienza di materie prime e/o semilavorati, operazioni recanti danno all’ambiente etc., che si possono concretizzare in violazioni delle Convenzioni internazionali fondamentali e delle norme nazionali) possono provocare effetti negativi anche significativi per le aziende con grave pregiudizio per la reputazione (si pensi a tal proposito al danno potenziale per le aziende di marca).

Le Linee Guida OCSE classificano i rischi correlati alla gestione della catena di fornitura in 3 categorie¹⁴:

- Rischio dell’impatto negativo derivante dal comportamento della singola azienda, indipendentemente dalla sua posizione sul mercato e/o nella catena di fornitura. In questo caso, oltre ai comportamenti non corretti da parte dell’impresa, si fa riferimento anche a comportamenti non corretti delle imprese che operano nella catena di fornitura indotti dall’inaffidabilità e dalla scarsa trasparenza della stessa, come ad esempio nel caso di modifiche non previste nelle specifiche dei prodotti, senza prevedere il conseguente adeguamento del prezzo e/o dei tempi di consegna, che obbligano i fornitori ad aumentare i tempi di lavoro, fissare per i propri collaboratori obiettivi di produzione non sostenibili e/o commissionare i lavori a subappaltatori spesso poco conosciuti, o inaffidabili (rischi indotti di comportamenti non corretti da parte di imprese della supply chain).



- Rischio dell'impatto negativo per l'azienda derivante dal comportamento di un singolo fornitore senza nessun contributo diretto da parte dell'azienda stessa (ad es., aziende che si approvvigionano da imprese terze o comunque non controllate, dove il lavoro minorile è una pratica di lavoro diffusa). Questo espone l'azienda al rischio di essere associata agli abusi commessi dai propri fornitori, da cui lei stessa presumibilmente trae vantaggio.
- Rischio dell'impatto negativo sull'azienda di carattere strutturale, cioè relativo ad un componente del proprio processo produttivo (materia prima, o semilavorato) proveniente da un particolare mercato/area geografica dove si utilizzano diffusamente pratiche industriali non conformi ai principi di tutela della persona e/o dell'ambiente (ad es., prodotti agricoli, o minerali, o pietre preziose provenienti da Paesi in conflitto e/o ad alto rischio e/o gravemente arretrati).

Esempi: nel 2008 il governo britannico ha accusato la compagnia mineraria **Afrimex** di aver violato le Linee Guida OCSE sulle imprese multinazionali, finanziando attraverso i suoi fornitori i ribelli in una zona di guerra da essi occupata sino al 2003, contribuendo così a prolungare il conflitto, nonché consentendo il ricorso al lavoro infantile e a quello forzato, in inaccettabili condizioni di salute e sicurezza.

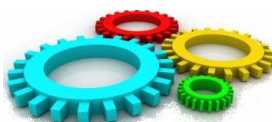
Nel 2009 Greenpeace ha accusato le grandi marche di scarpe e articoli sportivi, tra cui **Nike, Reebok, Adidas e Geox**, che per soddisfare la loro necessità di pelle starebbero sostenendo gli allevatori di bestiame che distruggono la foresta amazzonica. In Brasile gli allevatori di bestiame bruciano illegalmente la foresta per poter crescere tanti animali così da soddisfare la domanda di carne, prodotti in pelle e glicerina.

Quanto sopra riportato ci consente di anticipare un aspetto di assoluta rilevanza rispetto al tema della due diligence, cioè che tale attività di monitoraggio, in coerenza con i principali standard internazionali in materia di Corporate Responsibility, deve essere estesa anche alle azioni dei soggetti terzi che compongono la filiera produttiva, per identificare e valutare i rischi derivanti dalla scelta di partner commerciali, o dalle decisioni di approvvigionamento, in modo da poter rendere evidente che l'azienda non tollera e non trae benefici in maniera consapevole dai comportamenti non responsabili di terze parti.

3. Fasi principali della due diligence

Qui di seguito presentiamo le principali fasi in cui dovrebbe articolarsi l'attività di due diligence della catena di fornitura. Pur nella consapevolezza che esistono aspetti/requisiti particolari che possono caratterizzare in modo peculiare il processo d'integrazione dell'approccio risk-based nei sistemi di gestione della supply chain (per imprese di specifici settori e/o di particolari dimensioni), il processo qui di seguito delineato costituisce una "Guida" completa e di generale applicazione, a cui è possibile fare riferimento per approcciare in modo sistematico tale tematica. In una fase successiva tali Linee Guida potranno essere declinate in modo mirato e dettagliato per specifici settori, di particolare significatività e rilevanza per il nostro sistema produttivo.

Nelle sezioni seguenti sono state descritte in dettaglio le attività che fanno parte delle fasi di due diligence sopra identificate.





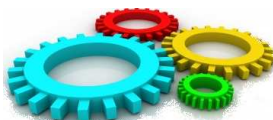
3.1 Sviluppo della strategia e del sistema di gestione per una "Catena di fornitura responsabile"

Al fine di assicurare che il processo di due diligence risponda in maniera adeguata all'esigenza di gestione responsabile della catena di fornitura, è necessario sviluppare gli strumenti di carattere strategico-gestionale e organizzativo che siano in grado di favorire l'affidabilità e l'efficacia delle misure adottate. Di seguito sono riportate le fasi di sviluppo degli strumenti gestionali utili a tale scopo.

3.1.1 Sviluppo della strategia e/o politica aziendale in materia di gestione responsabile della catena di fornitura

Le aziende dovrebbero esprimere in modo chiaro e trasparente i propri valori e principi di comportamento, considerando anche la gestione della catena di fornitura. Tali aspetti dovrebbero essere parte di una più ampia visione strategica, coerente con i temi della RSI. Con riferimento a tale aspetto, il processo da seguire può essere così sintetizzato:

- Individuare i valori e i principi di comportamento, determinati anche in funzione del settore in cui opera l'impresa e dei Paesi di provenienza dei propri fornitori, basandosi sugli standard, linee guida e le leggi



internazionali e nazionali in materia ambientale (es. standard ISO14001, EMAS, leggi ambientali), sociale (es. standard internazionali sui diritti umani e Convenzioni fondamentali ILO sulle condizioni di lavoro, Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali) e etica (es. principi di Corporate Governance, Convenzione OCSE sulla Lotta alla Corruzione, legge 231/2001, ecc). Se l'impresa ha elaborato il proprio codice etico, la definizione dei principi di comportamento relativi alla catena di fornitura, a partire da quelli previsti nelle Linee Guida OCSE sulle multinazionali e dai Principi ONU su Business e diritti umani, saranno parte integrante di tale documento.

- Includere nella strategia aziendale le considerazioni relative alla gestione della catena di fornitura, attraverso la declinazione della missione e dei valori aziendali e l'integrazione tra obiettivi di sostenibilità e obiettivi di business. Alcune grandi imprese hanno già incorporato nella propria missione i temi della sostenibilità ed hanno sviluppato una serie di obiettivi di business coerenti con essa. In questi casi il passo successivo dovrebbe prevedere l'inclusione degli aspetti riguardanti la gestione della catena di fornitura (ad es. valutazione e selezione dei fornitori, aspetti operativi dell'approvvigionamento, comunicazione), tramite lo sviluppo di programmi e procedure specifici e di obiettivi concreti attraverso i quali misurare le proprie performance.
- Definire sistemi e strumenti gestionali che consentano di verificare che i principi dichiarati siano concretamente applicati e di evidenziare quindi che l'impegno dichiarato dall'azienda si traduce in azioni. A tal proposito, occorre prevedere remediation (sistemi di correzioni) per i casi di violazione di standard di sostenibilità, in coerenza con la strategia aziendale, prevedendo adeguate tempistiche di implementazione, in collaborazione con i fornitori.

Tale approccio deve riguardare, sia gli attori interni all'azienda, sia gli attori esterni, fornitori e business partner. L'azienda deve impegnarsi formalmente (per iscritto) a rispettare i valori e i principi di comportamento dichiarati e renderne edotti i propri fornitori, prevedendo anche che la non osservanza di tali principi possa comportare la risoluzione del rapporto commerciale con loro.

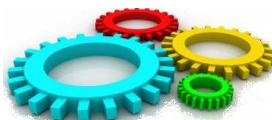
In particolare, con riferimento ai soggetti interni all'impresa, il processo dovrebbe prevedere il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali (approvvigionamenti, produzione, amministrazione e controllo, commerciale, ambiente, qualità, salute e sicurezza, legale, comunicazione, RSI - se prevista nell'impresa - e altre eventualmente indirettamente coinvolte) e le rappresentanze sindacali dei lavoratori. Ognuna di queste funzioni deve contribuire per gli aspetti di propria competenza, assicurando quindi la completezza e l'accuratezza nell'elaborazione dei diversi aspetti della strategia e favorendone la diffusione e la condivisione all'interno dell'impresa.

Inoltre, se ritenuto necessario/utile l'impresa potrebbe ricorrere al supporto di specialisti esterni, con particolare riferimento ad aspetti particolarmente critici/significativi e/o per i quali non dispone di specifiche competenze interne (ad es.:diritti umani, salute e sicurezza, ambiente).

3.1.2 Adozione della strategia e/o politica aziendale con il coinvolgimento degli attori interni e comunicazione alle controparti interessate

Un ulteriore contributo positivo al conseguimento degli obiettivi di corretta gestione della filiera produttiva, che saranno poi oggetto di controllo e monitoraggio nel tempo, deriva dalla gestione delle relazioni con i propri stakeholder. L'impresa dovrebbe ispirarsi ai valori e principi di comportamento dichiarati anche per impostare e gestire le relazioni con i propri interlocutori interni ed esterni, (incluse le rappresentanze sindacali e i lavoratori) avviando con essi un processo di coinvolgimento, finalizzato a promuovere una collaborazione nella elaborazione della strategia aziendale di RSI con riferimento alla gestione della supply chain.

Coinvolgimento e Comunicazione verso gli stakeholder interni



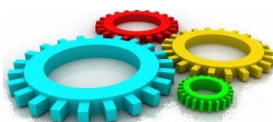
E' stato precedentemente accennato come sia importante coinvolgere i diversi soggetti interni all'azienda, incluse le rappresentanze sindacali dei lavoratori quando le norme applicabili lo prevedono, nello sviluppo della strategia e della politica aziendale in materia di gestione responsabile della catena di fornitura e della eventuale definizione del Bilancio sociale aziendale (ad esempio mediante la creazione di un gruppo di lavoro interfunzionale che deve operare in relazione con la struttura organizzativa dell'impresa). Sarebbe inoltre opportuno condividere il risultato di tale processo con tutti i dipendenti, attraverso un adeguato processo di formazione e comunicazione in modo da renderli consapevoli delle scelte aziendali in tale ambito e favorirne una reale e concreta applicazione. In questo senso va sottolineato che dovrebbe essere posta una particolare attenzione all'informazione e formazione del personale dell'area Acquisti (ed eventualmente anche della Logistica) in quanto le risorse umane che operano all'interno di tale processo aziendale sono il destinatario principale dei principi di comportamento da applicare nei rapporti con i fornitori. E' infatti principalmente dal loro contributo operativo e da quello dell'area amministrazione e controllo che dipenderà l'applicazione sostanziale dei principi di sostenibilità nella catena di fornitura.

Il processo di comunicazione e condivisione delle strategie/politiche aziendali, del Codice di Condotta e/o delle Linee Guida operative avviene attraverso la pubblicazione (ad es. sul sito e intranet aziendale) e la distribuzione di tali documenti alle risorse umane e l'organizzazione di sessioni di informazione e formazione, con livelli di approfondimento calibrati in funzione del ruolo e della responsabilità delle stesse rispetto ai temi trattati. I responsabili delle diverse aree/funzioni aziendali potranno poi prevedere momenti di confronto e approfondimento nell'ambito delle riunioni operative periodicamente svolte, al fine di ribadire l'importanza dell'osservanza dei principi e delle regole di condotta che l'azienda ha definito. Inoltre, in funzione delle dimensioni e complessità della struttura organizzativa e della rilevanza/criticità della tematica per l'impresa, potrebbe essere utile sviluppare specifiche procedure che consentano di declinare nei flussi operativi i principi adottati dall'impresa e definire adeguate modalità di controllo della loro corretta applicazione.

Comunicazione verso gli stakeholder esterni

La comunicazione e informazione agli stakeholder esterni è essenziale per rendere concreti gli intendimenti dell'impresa in materia di sostenibilità della sua catena di fornitura. L'approccio responsabile ed orientato alla sostenibilità nella gestione del business è in primis un "biglietto da visita" per l'impresa, rispetto a tutti i suoi stakeholder, che deve poi tradursi in regole e comportamenti concreti e trasparenti a cui devono attenersi gli interlocutori che operano nella filiera. Per l'impresa è quindi indispensabile informare/formare i propri partner e – si vedrà poi – avviare adeguati processi di controllo, al fine di tutelare la propria immagine e reputazione rispetto ad eventuali comportamenti non conformi ai principi adottati. Il processo di comunicazione con gli stakeholder esterni può avvenire attraverso incontri e seminari istituzionali di carattere multistakeholder che possono ad esempio accompagnare la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità dell'impresa, o specifiche iniziative finalizzate proprio alla presentazione delle politiche e/o del Codice di Condotta e/o delle Linee Guida adottati dall'impresa. Con riferimento specifico agli interlocutori che operano all'interno della catena di fornitura, il processo informativo può avvenire con diverse modalità:

- Comunicazione diretta, di alto livello, tra i vertici delle realtà aziendali (Amministratore Delegato, Direttore Generale e/o Direttore Acquisti) per sondare la cultura d'impresa e la sensibilità delle possibili controparti sui temi della Corporate Responsibility e dello sviluppo sostenibile applicati alla gestione della catena di fornitura.
- Illustrazione da parte del management dell'impresa delle politiche/del Codice di Condotta/delle Linee Guida nel momento in cui avvengono i primi incontri con i potenziali partner, facendo loro presente quali sono i prerequisiti inderogabili per poter avviare relazioni commerciali. Le aziende possono inoltre pubblicare tali documenti sul proprio sito, nelle sezioni generali di presentazione dell'identità aziendale, richiamandoli poi nelle sezioni relative ai rapporti con i fornitori, in modo da renderli consapevoli dell'importanza attribuita dall'impresa a tali tematiche.



- Inclusione delle politiche/del Codice di Condotta/delle Linee Guida nei contratti con i fornitori. Le aziende possono prevedere specifiche clausole contrattuali, o condizioni generali, nella formulazione dei propri contratti.
- Presentazione delle politiche/del Codice di Condotta/delle Linee Guida in occasione di incontri/meeting commerciali. La presentazione di tali documenti e dei successivi aggiornamenti degli stessi, può trovare spazio all'interno di incontri periodici con i propri partner. Questa modalità d'informazione ha il forte pregio di creare un nesso immediato e diretto tra gli obiettivi di business ed i valori/principi aziendali. Inoltre può servire per raccogliere opinioni e suggerimenti su tali tematiche.
- Pubblicazione delle politiche/del Codice di Condotta/delle Linee Guida sul sito web aziendale. La pubblicazione di tali documenti e dei successivi aggiornamenti facilita una loro diffusione presso gli stakeholder.
- Diffusione delle best practices presso le proprie associazioni di categoria e gli stakeholder pubblici. Tale modalità di comunicazione consente una maggiore diffusione delle migliori pratiche di sostenibilità sia presso i concorrenti dell'azienda sia tra i policy makers pubblici.
- Proiezione delle attività di sostenibilità all'estero. Un'adeguata pubblicizzazione delle best practices anche all'estero avvalendosi della collaborazione della rete diplomatica e consolare italiana può facilitare l'adesione aziendale nell'attuazione volontaria delle iniziative di RSI e "due diligence" e semplificare l'internazionalizzazione della propria attività favorendo l'accesso in mercati internazionali cui opinione pubblica è sensibile alle tematiche della sostenibilità.

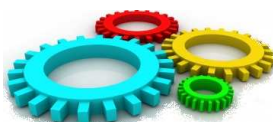
3.1.3 Implementazione di un'adeguata struttura organizzativa

Un aspetto cruciale relativo all'implementazione di un'adeguata struttura organizzativa riguarda la necessità di un forte commitment da parte dell'organo esecutivo di più alto livello (ad es., Consiglio d'Amministrazione). La comunicazione dall'organo esecutivo, sia scritta, sia orale, a tutti gli altri livelli di management e al personale che si occupa della gestione operativa della catena di fornitura, è espressione della serietà e dell'impegno nel perseguimento della strategia aziendale per la gestione responsabile della catena di fornitura.

Un requisito importante per poter attuare in modo efficace la strategia di gestione della catena di fornitura secondo principi di RSI e di sostenibilità (processo di due diligence) è lo sviluppo, compatibilmente con le dimensioni aziendali, di un'adeguata struttura organizzativa. Tale struttura dovrebbe prevedere:

- l'assegnazione delle responsabilità e l'attribuzione di poteri adeguati alle diverse figure preposte alla gestione ed al controllo della catena di fornitura;
- la disponibilità di risorse umane e finanziarie per poter svolgere le attività di gestione e controllo;
- l'organizzazione dei flussi informativi e dei processi di controllo e di reporting in modo tale che le informazioni necessarie siano sempre disponibili nei tempi e nelle forme ritenuti idonei ai diversi livelli della struttura organizzativa;
- la predisposizione dei meccanismi di responsabilizzazione e incentivazione del management relativamente ai risultati del processo di due diligence;
- la predisposizione dei programmi formativi ed informativi sulle tematiche relative alla due diligence in modo da fornire adeguate competenze e conoscenze al personale coinvolto.

E' evidente che la definizione della struttura organizzativa non può prescindere dalla dimensione e quindi dall'effettiva disponibilità di risorse umane e finanziarie dell'impresa.



Una delle principali criticità che si riscontra spesso nelle aziende che arrivano a tale processo organizzativo è il disallineamento - almeno in una prima fase - tra la gestione degli obiettivi di business rispetto a quelli di

sostenibilità. Ciò dipende dal fatto che spesso la funzione che si occupa degli aspetti di sostenibilità, nel caso specifico della gestione di catena di fornitura, non opera in maniera integrata e coordinata con le funzioni operative (ad es: la funzione acquisti), e non esiste un adeguato livello di dialogo e comunicazione all'interno dell'azienda. Le decisioni delle funzioni operative rispondono esclusivamente ad obiettivi di business (economico-finanziari) e risulta quindi difficile integrare nella catena di fornitura gli obiettivi di RSI e di sostenibilità.

Si pensi ad esempio ai criteri di valutazione di un potenziale fornitore da parte della funzione Acquisti, in assenza di una corretta conoscenza delle politiche aziendali e dei Codici di Condotta in materia di sostenibilità della catena di fornitura.

Esempi. Sono ancora poche le aziende, anche tra multinazionali, che hanno istituito specifici organi e/o funzioni aziendali preposti al controllo della catena di fornitura dal punto di vista di sostenibilità. Tra questi c'è **McDonald's** che ha creato nel 2007 il comitato per la gestione responsabile della catena di fornitura - *Sustainable Supply Steering Committee*, cui fanno parte rappresentanti degli Uffici Acquisti del Gruppo provenienti da diversi paesi, della funzione RSI, funzione Comunicazione e il Management responsabile della gestione della catena di fornitura.

Un altro esempio è rappresentato da **ABB**, il Gruppo leader nelle tecnologie per l'energia e l'automazione, che ha creato il *Supply Chain Sustainability Office* cui missione è selezionare, valutare e monitorare la performance dei fornitori sulla base dei principi espressi nel codice di condotta per i fornitori

Alcune aziende internazionali hanno fatto i passi avanti coinvolgendo e includendo i propri fornitori negli organi designati. Uno degli esempi più innovativi in questo campo è rappresentato dal **Procter & Gamble's Supplier Sustainability Board** formato dai membri di più di 20 delle principali aziende fornitrici a livello globale ed ha l'obiettivo di guidare le attività e fissare i target in tema di sostenibilità per tutti i fornitori di P&G.

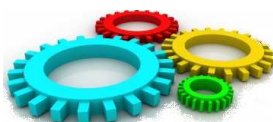
Un esempio interessante a supporto di quanto fin qui sostenuto è il caso della Ford, ove il *Supply Chain Sustainability Office (SCSO)* istituito con lo scopo di coinvolgere e collaborare con i fornitori in materia di diritti umani, pratiche di lavoro e aspetti ambientali, era stato inizialmente scollegato dall'Ufficio Acquisti che continuava a gestire in modo autonomo i rapporti commerciali con i fornitori. Dopo essersene reso conto, il management della Ford ha implementato diverse misure per allineare gli obiettivi dell'Ufficio Acquisti con gli obiettivi di sostenibilità. Tra queste, ad esempio, si possono citare la regolare partecipazione dei rappresentanti dell'Ufficio Acquisti alla valutazione dei fornitori dal punto di vista di sostenibilità e l'organizzazione di specifici corsi di formazione per i fornitori. Inoltre, in tutte le comunicazioni tra il SCSO e i fornitori è stato previsto il coinvolgimento dei rappresentanti dell'Ufficio Acquisti

Per questo motivo, nel momento in cui un'impresa decide di orientare il proprio modello di gestione verso criteri di responsabilità socio-ambientale e sostenibilità è essenziale avviare un processo di riorganizzazione, con la costituzione di gruppi di lavoro interni, che consenta la comunicazione interfunzionale, in quanto si tratta di aspetti che investono in maniera trasversale l'organizzazione e riguardano in senso ampio la cultura aziendale.

Alcune aziende internazionali hanno fatto i passi avanti coinvolgendo e includendo i propri fornitori negli organi designati (vedi riquadro a sinistra).

Va in ogni caso ricordato che l'istituzione di un organo dedicato per la gestione delle tematiche di sostenibilità all'interno della catena di fornitura non è un requisito necessario. Nelle aziende di medie e piccole dimensioni o comunque nel caso di indisponibilità delle risorse (finanziarie o di persone), l'azienda può incaricare della gestione delle tematiche di sostenibilità direttamente la funzione Acquisti, ovviamente a condizione che il personale sia stato adeguatamente, formato e

responsabilizzato.



.Inoltre, a questo scopo serve anche l'impostazione di un regolare e sistematico processo di reporting verso l'organo aziendale più alto sulle tematiche interessate. Ciò permette non solo di tenere i vertici aziendali aggiornati sui progressi fatti ma anche di responsabilizzare il personale nell'adempimento dei propri compiti in tale ambito.

3.2 Mappatura, e valutazione dei principali rischi all'interno della catena di fornitura

L'attività di mappatura, d'identificazione e valutazione dei principali rischi all'interno della catena di fornitura è un passaggio fondamentale per l'impostazione di un sistema di gestione e controllo che sia realmente efficace rispetto ad obiettivi di monitoraggio che travalicano il perimetro aziendale. Qui di seguito sono state descritte le principali fasi di tale processo.

3.2.1 Mappatura dei rischi e delle attività connesse

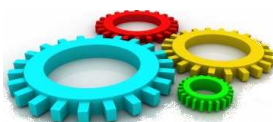
L'identificazione di un aspetto critico all'interno della catena di fornitura, l'analisi e la comprensione del rischio potenziale ad esso associato, è una pratica ancora poco diffusa tra le aziende. Le imprese dovrebbero innanzi tutto procedere attraverso un'attenta analisi delle diverse fasi di attività che caratterizzano la loro catena di fornitura e identificare le diverse tipologie di rischio ad esse riconducibili, evidenziando quindi le procedure di controllo attivabili ed i soggetti coinvolti. Nel caso specifico i rischi da far emergere sono quelli di natura socio-ambientale, ma l'approccio descritto è naturalmente applicabile a tutti gli ambiti della gestione. Più la catena di fornitura è articolata e complessa, maggiori sono i rischi e quindi più rigorosa e puntuale deve essere l'analisi se si vuole qualificare il proprio business in base ad elementi distintivi di natura socio-ambientale. Questo vale ad esempio per le multinazionali del settore tessile che si avvalgono ormai prevalentemente di produttori localizzati nei Paesi emergenti, i quali a loro volta possono avere sub-fornitori e questi ultimi acquistano materie prime provenienti prevalentemente dal cosiddetto "sud del Mondo". Analoghi esempi si possono fare con le imprese del settore alimentare e più in generale con quasi tutti i produttori dei beni di largo consumo.

L'attività di identificazione e classificazione dei rischi richiede quindi un'analisi dettagliata svolta attraverso la raccolta di informazioni di base (ad esempio nel caso dell'area delle risorse umane: numero di lavoratori e lavoratrici, tipologia di contratti, orari di lavoro, salari, maternità, presenza di rappresentanze sindacali, mappatura delle tipologie di lavoro e previsione di rischi potenziali in funzione del settore - sicurezza macchinari, esposizione potenziale a sostanze chimiche o polveri - etc...) attraverso interviste, verifiche "sul campo" e analisi documentate di tutta la catena di fornitura, degli attori che ne fanno parte, delle attività da loro svolte, dei processi di business sottostanti e dei relativi controlli, e a tutto ciò si deve aggiungere un sufficiente livello di conoscenza delle tematiche rilevanti e qualificanti per la gestione sostenibile del business.

Uno degli strumenti di maggior utilità nelle fasi preliminari del processo d'identificazione dei rischi è sicuramente l'attività di benchmarking. Tale attività deve riguardare:

- linee guida/standard/convenzioni internazionali e nazionali più significativi in materia di controllo della catena di fornitura e delle tematiche ad essa relative (ad es.,

Nell'identificazione dei paesi e soggetti a rischio potrebbero essere utili anche le cosiddette "black list" - liste stilate nazionalmente da vari paesi, organismi nazionali ed internazionali, contenenti paesi/soggetti a cui è stato negato un certo diritto/ riconoscimento/possibilità di accedere ad un certo servizio/bene. Ad esempio, a livello internazionale esistono le "black list" dei paesi con regimi fiscali agevolati, detti anche paradisi fiscali; in Italia è stata introdotta la lista nera di Paesi in ragione del rischio di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo o della mancanza di un adeguato scambio di informazioni anche in materia fiscale. Un altro esempio è la black list della Consob: si tratta di quelle società che recentemente hanno evidenziato maggiori tensioni dal punto di vista finanziario e che devono fornire al mercato un'informazione con cadenza mensile sulla propria situazione aziendale e finanziaria.



Convenzioni ILO sulle condizioni di lavoro, Linee Guida OCSE, Convenzioni delle Nazioni Unite sui diritti umani, leggi e standard ambientali, standard di gestione come SA8000, OHSAS 18001, ISO1400, ISO2600, etc);

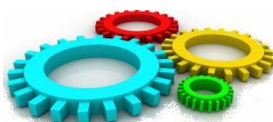
- casi significativi a livello mondiale di impatti negativi per le imprese derivanti da comportamenti non responsabili all'interno della catena di fornitura (es., casi come quelli di Nike, Chevron, Exxon Mobil, Shell, Nestlé).

Nel primo caso l'attività di benchmarking consente di acquisire conoscenze necessarie, sia sugli aspetti/i temi considerati critici nell'ambito della gestione sostenibile, sia sugli standard e principi di comportamento universalmente considerati come best practice in tale ambito. Nel secondo caso, invece, permette all'azienda di avere evidenza concreta di come i rischi possono manifestarsi e quali possono essere le conseguenze di una mancata gestione di tali aspetti/temi all'interno della catena di fornitura.

Solitamente, i rischi per la gestione responsabile vengono raggruppati nelle seguenti categorie:

- condizioni di lavoro (es. ore lavorate al giorno e a settimana, straordinari, salari, relazioni industriali, salute e sicurezza sul lavoro, formazione del personale, pari opportunità, maternità etc)
- Diritti Umani (es., libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro forzato, lavoro minorile, non discriminazione, tutela delle minoranze etniche, religiose ecc.)
- Ambiente (es., trattamento rifiuti/scarichi, emissioni di sostanze pericolose/gas ad effetto serra, sversamenti tossici/inquinanti, rischio biodiversità, ecc)
- Comunità (es., , salute pubblica, proteste pubbliche, rischi per la reputazione dell'azienda, gestione rapporti con le organizzazioni non profit e le istituzioni pubbliche, rispetto dei diritti delle comunità indigene, ecc.)
- Responsabilità di prodotto (es., gestione reclami e querele, fidelizzazione della clientela, rispetto degli standard di salute e sicurezza sui prodotti, marketing responsabile, informazione completa e trasparente sui prodotti, ecc.)
- Etica negli affari (es., corruzione, truffa, evasione fiscale, manipolazione del mercato, abuso della posizione dominante, coinvolgimento nelle operazioni di ricettazione e riciclaggio del denaro, ecc)

Di conseguenza, l'attività di benchmarking avrà come risultato finale la costruzione di un database iniziale da cui prendere spunto per identificare le categorie di rischio (solitamente applicabili a tutte le aziende) ed evidenziare le diverse aree e processi di business (in alcuni casi specifici per il settore) dove tali rischi si manifestano. Un ulteriore



Esemplificazione di alcuni temi rilevanti per la mappatura dei rischi nella catena di fornitura di un'azienda del settore di abbigliamento.

- **Lavoro minorile e lavoro forzato:**

Uso del lavoro minorile e/o del lavoro forzato nelle aziende a monte della catena di fornitura

- **Libertà sindacali:**

assenza della libertà di organizzazione sindacale e contrattazione collettiva.

- **Orari di lavoro & Salari:**

orari giornalieri o settimanali e straordinari superiori a quanto previsto da leggi e contratti, salari inadeguati, assenze per maternità non retribuita. Scioperi dei lavoratori delle aziende tessili a causa della bassa retribuzione e inadeguata/assente remunerazione degli straordinari

- **Salute e sicurezza**

assenza di misure di prevenzione e protezione individuali e collettive, sovraccarico di lavoro

- **Corruzione:**

Management delle aziende-fornitori utilizza i fondi a scopo di corruzione

- **Gestione dei rifiuti:**

Sono utilizzati nella produzione dei tessuti le sostanze chimiche dannose per l'ambiente cui scarti/rifiuti non vengono trattati in conformità con la legge

- **Inquinamento:**

Gli scarichi d'acqua utilizzata nella produzione dalle aziende tessili non sono trattati in maniera adeguata da non causare l'inquinamento dell'area circostante

- **Comunità indigena:**

Per la costruzione delle fabbriche tessili sono stati scaricati i terreni agricoli con effetti negativi sul benessere della popolazione indigena

Esempio dal settore Minerario – Rischi ambientali

Il governo della Sierra Leone ha aperto recentemente un'inchiesta sulla presunta acquisizione da parte di una società inglese - **Sable Mining** - di un permesso di esplorazione in una riserva naturale ricca di specie a rischio estinzione e minerali ferrosi. La base d'inchiesta sta nella preoccupazione sul rischio che l'avvio di attività di prospezione ed estrazione mineraria compromettano la straordinaria biodiversità delle Bagla Hills, una riserva naturale situata nel sud-est della Sierra Leone.

Esempio dal settore di Tabacco – Lavoro minorile

Nel 2010 Philips Morris è stata accusata dell'utilizzo del lavoro minorile e lavoro forzato nelle piantagioni di tabacco in Kazakistan. E' quanto emerso da un rapporto pubblicato da Human Rights Watch. Il rapporto denuncia l'uso di forza lavoro minorile nelle piantagioni di tabacco che forniscono le varie fabbriche di sigarette di Philips Morris in Kazakistan.

Esempio dal settore Petrolifero – Rischio salute e sicurezza

In seguito all'incidente avvenuto nello stabilimento Saras di Sarroch nel 2009, in cui sono morti 3 operai - metalmeccanici della ditta Comes, una delle aziende di manutenzione, l'azienda petrolchimica insieme all'azienda appaltatrice sono state accusate di aver violato le norme relative alla sicurezza all'interno degli stabilimenti industriali.

approfondimento di tale analisi può quindi consentire all'impresa di esprimere tali rischi per probabilità di accadimento e/o significatività.

3.2.2 Identificazione delle aree a maggior rischio

Basandosi sulle informazioni raccolte e sui dati disponibili in base alla tipologia di settore produttivo, il passo successivo nell'ambito della due diligence della catena di fornitura è identificare settori e/o fornitori e/o specifici prodotti/servizi che presentano i maggiori rischi per la catena di fornitura.

Per valutare la gravità di un rischio bisogna prendere in considerazione sia la probabilità di accadimento e il suo potenziale impatto.



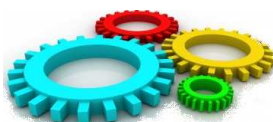
Nella valutazione della probabilità si dovrebbe:

- identificare le attività a cui il rischio è riconducibile;
- verificare se tali attività sono presenti all'interno del processo produttivo in esame;
- verificare come tale processo produttivo si distribuisce nella catena di fornitura;
- verificare le aree geografiche/ i Paesi/ le imprese coinvolti ed il livello/ la qualità delle relazioni intrattenute con essi.

Si dovrebbe quindi prendere in considerazione il contesto socio-economico dei Paesi in cui si realizzano le varie fasi del processo produttivo. Così, tornando all'esempio precedente, una multinazionale del settore tessile che voglia avviare una gestione attiva dei temi della sostenibilità nella catena di fornitura, dovrebbe esaminare attentamente la distribuzione geografica delle diverse fasi del processo produttivo e quindi la provenienza geografica dei prodotti, dei semilavorati e delle materie prime e, con riferimento ai rischi legati alla persona, concentrare l'attenzione sulle fasi di attività svolte nei Paesi ove la regolamentazione sui diritti umani e del lavoro è inesistente o non sufficientemente sviluppata (ad esempio, dove è consentito il lavoro minorile o proibita la libertà di associazione sindacale).

Un altro indice di attenzione è la frequenza delle violazioni di leggi/standard internazionali in materia di sostenibilità: occorre in questo senso prestare particolare attenzione se si opera in settori e/o Paesi in cui tali fenomeni in passato si sono verificati con maggior frequenza.

A titolo esemplificativo tra i settori delicati da questo punto di vista figurano, quello minerario ed estrattivo, l'oil&gas, ma anche il settore tessile/calzaturiero e quello agricolo.



L'impatto del rischio è dato dall'insieme di tutte le possibili conseguenze di un certo comportamento, nell'ambito di una specifica attività aziendale, svolta da uno degli attori all'interno della catena di fornitura. Se possibile l'impatto dovrebbe essere valutato in tutti i suoi aspetti, considerando le conseguenze dirette (impatto diretto), quelle secondarie (impatto indiretto) e derivate (impatto indotto).

L'impatto per l'azienda può anche essere valutato in funzione di:

- posizione di un certo fornitore all'interno della catena di fornitura (fornitore diretto o subfornitori divisi per grado di lontananza dall'azienda);
- dimensioni relative (controparte di grande, media o piccola dimensione);
- significatività del fornitore per il business dell'azienda (ad es., per un produttore di packaging i fornitori di carta e plastica hanno importanza strategica).

Inoltre, anche in questo caso è necessario prendere in considerazione il contesto politico-economico in cui il opera il singolo fornitore. Ad esempio, occorre prestare una particolare attenzione ai Paesi che sono stati accusati, in primo luogo dalle istituzioni internazionali ed in particolare dall'ILO, di gravi violazioni dei diritti umani e del lavoro, e/o dove vi sono condizioni lavorative al di sotto degli standard di sicurezza, e/o dove la normativa ambientale è poco sviluppata e/o dove c'è elevata instabilità o sono in corso conflitti. A tal fine possono essere utili anche strumenti quali:

- a) le informazioni fornite dal Ministero degli Affari Esteri nel portale web dell'Unità di Crisi;
- b) le schede Paese elaborate dalle Ambasciate italiane di concerto con l'Agenzia ICE;
- c) la classificazione SACE delle aree a rischio politico e/o economico.

Va sottolineato che l'attività di benchmarking, e in particolare l'analisi dei casi concreti, potrà fornire delle informazioni storiche molto utili sulla stima sia della probabilità, sia dell'impatto correlabili al rischio che si verifichino violazioni sui temi della sostenibilità lungo la catena di fornitura.

Occorre infine precisare che raramente le imprese riescono a definire una modalità di rappresentazione quantitativa dei due suddetti elementi di valutazione del rischio, che richiedono la definizione di forme di parametrizzazione arbitrarie e di difficile gestione nel tempo. Di norma si ricorre a griglie di valutazione qualitativa (tipicamente: rischio alto, moderato, basso), che possono essere poi più o meno sofisticate secondo logiche e con metodologie individuate dall'impresa. In entrambi i casi, va sottolineato che la valutazione effettuata ha sempre una valenza soggettiva che, in continuità di metodo, consente comunque utili confronti ed analisi temporali (analisi storiche sulla singola impresa), ma sicuramente non di tipo spaziale (confronto tra imprese).

A supporto dell'analisi e della valutazione del rischio potenziale possono essere presi in considerazione questi elementi:

- **Spesa:** qual è il fornitore con cui si ha la spesa maggiore in termini monetari?
- **Paese:** in quali paesi operano i vostri fornitori, e quali di questi paesi sono paesi ad alto rischio a causa del basso livello di regolamentazione e di alta corruzione, etc?
- **Controparte:** quali fornitori, considerando la vostra tipologia del business e del prodotto, sono i più critici?
- **Rapporto:** diretto o indiretto con i fornitori;
- **Natura del rapporto:** le operazioni che esistono tra la vostra azienda e il fornitore contribuiscono a creare maggiore/minore trasparenza e responsabilizzazione? Ad esempio, assegnazione dei lavori in subappalto, utilizzo dei broker, agenti di vendita, e altri può portare alla creazione dei vuoti nella catena di fornitura dal punto di vista della conoscenza, consapevolezza e influenza

3.2.3 Coinvolgimento degli stakeholder per la verifica e convalida dei rischi identificati

Uno strumento molto utile ed immediato per verificare la validità delle valutazioni effettuate è il confronto con gli stakeholder, intendendo sia gli attori diretti della catena di fornitura (collaboratori, clienti, fornitori,



subappaltatori, business partner, rappresentanze sindacali ...), sia la comunità esterna – istituzioni, organizzazioni non profit, enti pubblici locali, esperti in materia, etc.

L'approccio collaborativo e la comunicazione trasparente permettono all'azienda non solo di convalidare o affinare i risultati dell'analisi svolta, identificare eventuali rischi e impatti non ancora segnalati e raccogliere interessanti spunti di riflessione, ma anche di dare visibilità al progetto di due diligence con effetti positivi sulla reputazione e sul successo complessivo del progetto.

Un metodo efficace per dialogare con gli stakeholder è quello di impostare e istituzionalizzare un piano pluriennale di coinvolgimento degli stakeholder.

3.3 Sviluppo ed attuazione delle strategie per rispondere ai rischi identificati

Esistono diversi strumenti e livelli di sustainable risk management che le aziende possano applicare. Come è stato già accennato nella sezione introduttiva, alcune imprese privilegiano l'approccio prescrittivo nella gestione dei rapporti con i propri fornitori, cioè basato sulla definizione di regole di comportamento e obiettivi di performance che costituiscono requisiti più o meno vincolanti per il mantenimento della relazione, senza entrare nel merito di come tali obiettivi possano essere raggiunti né delle ragioni dell'eventuale insuccesso. Sempre più imprese però prediligono un approccio che è basato sul coinvolgimento e sulla collaborazione e con i propri fornitori (diretti e se possibile indiretti), fornendo loro assistenza per cercare insieme di gestire nel modo migliore i rischi collegati alla catena di fornitura.

Di seguito sono stati riportati i possibili strumenti di gestione del rischio, ordinati in base al livello di coinvolgimento dei fornitori, partendo dagli strumenti di carattere prescrittivo, o ispettivo che hanno meno elementi di collaborazione e finendo con le vere e proprie attività di partnership con i fornitori per lo sviluppo di una strategia comune in materia di sostenibilità della catena di fornitura. Gli strumenti proposti acquisiscono maggior forza e valore se integrati e collegati tra loro.

3.3.1 Sviluppo del sistema di monitoraggio e valutazione delle performance

Il sistema di monitoraggio e valutazione delle performance fornisce le informazioni su come e in che misura i fornitori rispettino i principi e le regole di comportamento definite nelle politiche e/o Codici di Condotta. I sistemi di monitoraggio presuppongono una fase di studio e definizione di adeguati indicatori, necessari per la misurazione delle performance, che al pari delle politiche e/o dei Codici di Condotta devono essere condivisi con i fornitori attraverso adeguati processi di comunicazione e formazione. Il monitoraggio può avvenire attraverso la richiesta più o meno strutturata di informazioni, o con l'organizzazione di attività ispettive. Nel primo caso l'impegno di risorse è più contenuto, ma vi possono essere dubbi sull'attendibilità (completezza, accuratezza esistenza) dei dati; nel secondo caso si ha una maggior confidenza sui dati, ma l'impegno di risorse è sicuramente più elevato. La scelta rispetto ai due approcci possibili dipende dalle risorse che l'impresa può mettere in campo e dal suo "peso" rispetto ai partner, due aspetti che sono, tranne rare eccezioni, strettamente correlati alla sua dimensione. Occorre inoltre rilevare che a prescindere dall'approccio adottato, si pone poi un problema/opportunità di coerenza di comportamento rispetto al risultato ottenuto con l'attività di monitoraggio e valutazione. I principi aziendali dovrebbero, infatti, prevedere di norma l'interruzione del rapporto con il partner commerciale a seguito di reiterate e gravi violazioni delle regole di comportamento condivise e ciò di fatto è raramente riscontrabile, soprattutto da parte di piccole medie imprese.

Come sopra anticipato, esistono due principali modalità di monitoraggio e valutazione delle performance dei fornitori:

- **Autovalutazione.** In questo caso viene richiesto ai propri fornitori di effettuare un'autovalutazione di specifici aspetti utilizzando indicatori prestabiliti (in qualche caso riepilogati in uno specifico documento). Tale metodologia può tra l'altro servire come base per la selezione dei fornitori, o come punto di partenza



per identificare quelli su cui fare delle verifiche più approfondite. L'autovalutazione ha il vantaggio di essere uno strumento che non richiede sforzi eccessivi (di tempo e di costi), né da parte del fornitore né da parte delle controparti. Tuttavia, è abbastanza evidente che l'affidabilità di un'autovalutazione dipende dalla serietà e correttezza dei fornitori, dalla loro capacità di raccogliere le informazioni ed elaborare i dati necessari, nonché dalla chiarezza e comprensibilità delle richieste loro inviate.

Normalmente l'autovalutazione è svolta tramite compilazione di un questionario (cartaceo o tramite sistemi informativi). Raramente vengono utilizzati veri e propri reporting package (ad esempio nel caso di realtà strutturate che predispongono il bilancio di sostenibilità e dispongono quindi di schede strutturate di raccolta delle informazioni, che possono essere utilizzate anche per l'analisi dei fornitori). I risultati del questionario vengono analizzati e al fornitore viene assegnato un rating. Il rating attribuito, nel caso dei fornitori strategici, può servire come base di partenza per lo sviluppo delle azioni di miglioramento. Infatti, molte delle aziende utilizzano l'autovalutazione per determinare i fornitori e le aree critiche su cui concentrare i propri sforzi nella gestione del rischio.

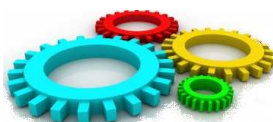
- **Verifiche ispettive/audit.** Gli audit possano essere svolti dall'azienda stessa, o con il supporto di un ente terzo indipendente. La scelta di operare con la propria struttura rispetto al ricorso a supporti esterni, al di là delle considerazioni relative al costo (maggiore/minore; fisso/variabile), dovrebbe dipendere dalla natura delle verifiche e quindi dalle competenze necessarie, rispetto alle competenze interne all'impresa (anche la lingua in qualche caso può essere un aspetto da valutare) e dal il livello di controllo che l'azienda ha bisogno di avere sul processo di audit e sui suoi risultati. Con riferimento all'opportunità di svolgere attività ispettive, rispetto a forme di autovalutazione dei fornitori si è già detto che ciò dipende spesso dalla capacità di spesa e dal "potere negoziale" dell'impresa rispetto alle sue controparti, fattori questi quasi sempre collegabili alla sua dimensione relativa. Inoltre, è importante tener conto di come l'attività di audit è percepita dalle controparti e che effetti può avere sulle loro attività operative, quanto sono critici per il business dell'azienda.

Un audit è di solito composto:

Ad esempio, **L'Oréal** raccoglie il consenso dei propri fornitori sulla possibilità di subire le verifiche ispettive tramite l'accettazione formale dell'"*Ethical Commitment Letter*". Gli audit sono basati sullo standard SA8000 e sono eseguiti dagli auditor esterni ed indipendenti in lingua locale. Le verifiche sono svolte durante un periodo pre-concordato di 30 giorni senza un indicazione precisa sulla data dell'audit effettivo. L'audit consiste dalla visita alla fabbrica, i workshop, le interviste individuali con il personale selezionato. Il report finale è inviato sia a L'Oréal che al fornitore

Ad esempio, **Henkel** ha sviluppato un sistema di monitoraggio e coinvolgimento dei fornitori che si basa su 4 livelli:

- ai fornitori è richiesta l'adesione al Codice di Condotta adottato dall'azienda (Codice sviluppato da un Associazione d'appartenenza);
- i fornitori strategici sono invitati ad eseguire l'autovalutazione tramite i questionari specifici per ogni settore;
- sulla base di questa valutazione e prendendo anche in considerazione la provenienza geografica dei fornitori e quindi il contesto politico-economico in cui le aziende operano, alcuni fornitori sono stati identificati come fornitori a rischio alto e su questi sono svolte le verifiche ispettive mirate;
- l'ultimo livello del sistema è rappresentato dalle attività di coinvolgimento rivolte ad alcuni fornitori strategici, come condivisione delle conoscenze e programmi di formazione sugli aspetti della gestione sostenibile



dalla fase di preparazione e pianificazione, durante la quale vengono stabiliti gli obiettivi, il perimetro ed i



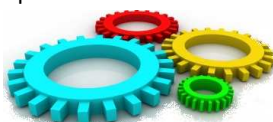
Componenti di un Audit presso i fornitori¹⁵

- criteri di verifica;
- dalla fase di esame documentale, durante la quale vengono raccolte le informazioni preliminari sull'azienda-fornitore;
- dalla fase di verifica on-site e reporting.

A prescindere dalle competenze professionali, linguistiche e dall'affidabilità degli auditor, il successo di un'attività ispettiva può dipendere dai seguenti fattori:

- preparazione preliminare dell'audit, volta ad acquisire informazioni necessarie sull'azienda-fornitore, i suoi collaboratori, il contesto in cui opera, inclusi gli standard e leggi locali
- indipendenza e non influenzabilità dal management locale, che può incidere sull'attendibilità delle informazioni da ottenere
- coinvolgimento di diversi livelli gerarchici tramite interviste mirate
- ricerca di momenti di comunicazione informale al fine di raccogliere più informazioni possibili su alcuni aspetti che possano essere considerati sensibili (ad es., pratiche lavorative)
- raccolta ed analisi di tutta la documentazione necessaria al fine di avere un adeguato livello di conoscenza dei processi aziendali
- validazione delle informazioni ottenute durante le interviste, se possibile con evidenze documentali
- garantire di riservatezza e sicurezza delle informazioni ottenute

¹⁵ Secondo il documento di United Nations Global Compact Office and Business for Social Responsibility - Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement UN



SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)

E' un'organizzazione no-profit con sede a Londra rivolta alle aziende di tutto il mondo impegnate nel continuo miglioramento delle azioni etiche delle loro catene di approvvigionamento. Le aziende che ne fanno parte condividono le informazioni e dati, aggiornandole periodicamente e mettendole a disposizione di altre società membri dell'organizzazione, permettendo loro di verificarne la compatibilità con i propri standard etici.

Le aziende possono caricare diversi tipi di informazione sul portale in funzione del loro livello di partecipazione (A, B, AB), tra cui anche informazioni sul profilo aziendale, questionari di autovalutazione, audit report, azioni di miglioramento in atto. I vantaggi di un tale sistema consistono:

- per i clienti - nella possibilità di avere tutte le informazioni necessarie sui propri fornitori in diverse location senza costi e tempi aggiuntivi (a parte il costo della membership che è molto ridotto);
- per i fornitori - nella riduzione dei tempi per la compilazione delle autovalutazioni richieste dai diversi clienti, riduzione dei costi legati agli audit futuri da diversi clienti, nel caso in cui il fornitore condivide gli audit report sulle verifiche già svolte da altre aziende/enti, aggiornamento e formazione sugli ultimi standard e leggi in materia di sostenibilità, possibilità di partecipare ai gruppi di lavoro con diverse categorie di stakeholder.

- Utilizzo di una database di valutazione comune. In aggiunta alle forme di valutazione più tradizionali, si possono utilizzare degli strumenti innovativi basati su partnership settoriali, o comunque sviluppati dai gruppi di aziende, per poter condividere le informazioni ed i risultati delle valutazioni di performance svolte da altre aziende. Tra questi ci sono ad esempio i database che raccolgono le informazioni online sui fornitori, come Sedex (vedi il riquadro a destra), FCC (Fair Factories Clearinghouse), Ecovadis.

Sulla base dei risultati del processo di valutazione e a fronte delle eventuali performance negative di alcuni fornitori, l'azienda può decidere di reagire sostanzialmente in tre modi:

- continuare il rapporto con il fornitore a rischio, avviando però le necessarie azioni correttive;
- sospendere il rapporto con il fornitore finché non vengano raggiunti i risultati delle azioni di miglioramento;
- cessare del tutto qualsiasi rapporto con il fornitore, laddove le azioni di miglioramento non siano andate a buon fine, o siano ritenute dalla controparte inaccettabili o non percorribili.

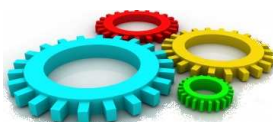
Se l'azienda decide di continuare il rapporto con il fornitore, o di sospenderlo temporaneamente, in attesa che vengano adottate le azioni correttive, potrebbe essere opportuno anche il coinvolgimento delle comunità locali e delle istituzioni/enti governativi nell'elaborazione del piano di miglioramento.

3.3.2 Azioni correttive e piani di miglioramento

Il passo successivo verso un'efficiente strategia di gestione sostenibile della catena di fornitura è rappresentato dall'adozione di un approccio orientato al "miglioramento continuo". Questo approccio include sia le azioni di correzione delle problematiche individuate, sia l'investimento (in termini di tempo e/o risorse) per migliorare le capacità del fornitore nell'affrontare le problematiche.

Le azioni correttive possono includere:

- collaborazione con i fornitori per elaborare insieme un piano di azioni correttive, in modo da raggiungere gli standard di performance stabiliti in un arco di tempo ragionevole e ben definito;
- comunicazione regolare con i fornitori non adempienti, per incoraggiarli nell'implementazione delle azioni correttive;
- collaborazione con gli stakeholders interni ed esterni, tra cui le rappresentanze sindacali della casa madre nella catena di fornitura.
- definizione di un piano di miglioramento basato su una graduale evoluzione degli obiettivi di performance e su una valutazione della gravità delle singole situazioni di non conformità accertate



Esempi.

PUMA ha partecipato al progetto-pilota "Transparency in the Supply Chain" (trasparenza nella catena di fornitura) lanciato nel 2006 in cooperazione tra Global Reporting Initiative (GRI) e Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) ", in cui tre fornitori di PUMA provenienti da Sud Africa sono stati formati e aiutati nella predisposizione dei report di sostenibilità. Secondo i fornitori che hanno partecipato, il progetto li ha aiutati a conoscere e/o capire meglio i concetti relativi alla sostenibilità; a imparare a misurare la performance aziendale in ambito di sostenibilità utilizzando gli indicatori di performance (KPI's); a diventare più trasparenti e imparare a rendicontare la propria performance nei relativi ambiti. I fornitori hanno inoltre migliorato la loro comprensione delle esigenze dei clienti per quanto riguarda i temi di sostenibilità, potenziato il proprio vantaggio competitivo e la reputazione.

In generale, il progetto ha coinvolto le imprese multinazionali (IMN) e i loro fornitori - piccole e medie imprese (PMI). L'obiettivo era di analizzare come il reporting sugli aspetti di sostenibilità da parte dei fornitori PMI possa migliorare la loro comprensione dei concetti di sostenibilità e la trasparenza nella catena di fornitura.

Gli strumenti utilizzati per la formazione nelle PMI delle competenze e capacità necessarie sono stati i seguenti: tre seminari, consultazioni individuali tra IMN e PMI, supporto degli esperti del GRI, e consulenti regionali competenti che hanno fornito una formazione specifica in materia.

- promozione di un sistema gestionale di risoluzione delle situazioni di non conformità attraverso la definizione di chiare tempistiche per il follow-up.

E' fondamentale che gli obiettivi delle azioni correttive siano comunicati in maniera chiara e precisa al fornitore che siano stabiliti termini adeguati per il loro conseguimento e chiaramente espresse le conseguenze dell'eventuale insuccesso, o della mancata accettazione da parte del fornitore.

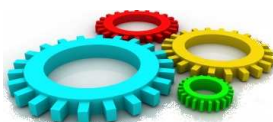
Nello sviluppo dei sistemi di monitoraggio le aziende tendono ad adottare un approccio "punitivo", rispetto alle non conformità rilevate. Ad esempio: quale conseguenza ultima l'azienda può fare ricorso all'interruzione del rapporto con il fornitore. Tuttavia, i fornitori sono più motivati a raggiungere la performance richiesta quando sono incentivati a migliorare, piuttosto che penalizzati per le non conformità. I possibili strumenti di incentivazione da considerare potrebbero essere i seguenti:

- prevedere la riduzione progressiva degli audit presso i fornitori, in relazione al miglioramento delle performance;
- sviluppare un programma di riconoscimento e premialità;
- correlare l'incremento degli acquisti alle performance;
- permettere la partecipazione (soprattutto per i fornitori di piccole dimensioni) alle riunioni strategiche tra fornitori e i buyer;
- condividere i costi di implementazione dei miglioramenti per la sostenibilità;
- fornire assistenza nello sviluppo dei programmi di miglioramento.

3.3.3 Coinvolgimento e partnership con i fornitori

Le azioni correttive sono più efficaci se combinate con azioni che contribuiscono ad aumentare la capacità del fornitore di gestire al meglio le problematiche di sostenibilità. Gli strumenti utili a questo scopo normalmente utilizzati dalle imprese sono: la formazione; la creazione di hotline e/o database informativi; la disponibilità di interventi di specialisti, per fornire l'assistenza necessaria.

L'obiettivo ultimo per le imprese è che i fornitori strategici (diretti e indiretti) incorporino l'approccio ai temi della sostenibilità all'interno dei propri valori, della propria missione e delle proprie strategie di business. Nonostante il monitoraggio e le azioni correttive siano essenziali ai fini dell'individuazione dei rischi e delle sfide che l'azienda deve affrontare nella gestione della propria catena di fornitura, l'efficacia di tali strumenti si scontra con un limite intrinseco, difficilmente monitorabile se non con una profonda conoscenza delle potenziali controparti, che è quello della cultura d'impresa che le caratterizza. Inoltre i sistemi di controllo hanno tutti il limite di non consentire una proiezione verso gli aspetti e le tematiche emergenti, dove spesso si celano rischi, ma anche potenziali



vantaggi competitivi.

A tal proposito un tema assai rilevante e critico che sta emergendo in questi ultimi anni e che sarà determinante per il successo dei processi di internazionalizzazione delle imprese nei prossimi decenni è quello della condivisione dei valori con i potenziali partner dei Paesi dell'Oriente e dell'Estremo Oriente, che hanno una matrice culturale, religiosa ed etica estremamente differente rispetto al cosiddetto Occidente.

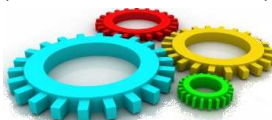
Le iniziative già sviluppate hanno messo in evidenza alcuni punti chiave a cui prestare attenzione nella realizzazione di azioni di coinvolgimento. In particolare, alle aziende grandi/multinazionali che vogliono intraprendere il percorso di cooperazione e coinvolgimento dei propri fornitori più piccoli si raccomanda di¹⁶:

- Fornire un forte esempio di leadership e commitment. Le aziende multinazionali devono dimostrare con impegno concreto il rispetto dei valori dichiarati e la serietà delle intenzioni. Questo significa tradurre in pratica e applicare in maniera sistematica i propri valori e politiche in ambito di sostenibilità, tramite ad esempio allineamento tra gli obiettivi commerciali e di sostenibilità (per questo vedi il paragrafo 4.1.3).
- Fornire formazione ed informazione comprensibile, chiara e sviluppata ad hoc. La comprensibilità della formazione dipende anche dal linguaggio utilizzato e dalla disponibilità di esempi pratici. La terminologia utilizzata per spiegare ai piccoli fornitori i concetti della sostenibilità deve essere semplice e chiara. L'approccio migliore per fare conoscere alle piccole aziende i concetti chiave della sostenibilità è utilizzare quanto più possibile degli esempi pratici, preferibilmente raccolti tra le aziende del loro settore e delle loro dimensioni.
- Mettere a disposizione persone dedicate. Nei loro primi passi verso la sostenibilità le piccole aziende hanno bisogno di un supporto esterno che possa fornire loro l'assistenza e la consulenza necessarie. Pertanto avere una persona dedicata al progetto che esercita la funzione di consulente "personale"/coach per i piccoli fornitori potrebbe contribuire in maniera significativa al successo dell'iniziativa. Questo è soprattutto rilevante nei casi ove il progetto di coinvolgimento include anche la formazione relativa al processo di reporting sulla sostenibilità. Difficoltà nella raccolta dei dati e delle informazioni richieste, complessità e laboriosità delle analisi, sono aspetti che possano creare fin da subito la riluttanza nelle aziende ad aderire al processo. Per questo motivo l'assistenza di una persona esperta in materia, che sia in grado di dare spiegazioni e consigli pratici sul processo di reporting, è di fondamentale importanza ai fini della riuscita del progetto.
- Creare momenti di interazione attiva. Coinvolgimento dei fornitori nei seminari/workshop collettivi sponsorizzati dall'azienda-cliente permette di condividere in maniera diretta e immediata le possibili questioni e problematiche emerse e/o ipotizzate e a contribuire alla creazione di un forte impegno al progetto da parte di tutti i partecipanti. Durante gli incontri di condivisione l'azienda-cliente ha la possibilità di fornire una prova tangibile del proprio impegno e dimostrare l'applicazione pratica degli strumenti di gestione sostenibile.
- Fornire gli strumenti per la raccolta e analisi dei dati. Se una piccola azienda affronta un tema poco conosciuto, o se comunque non ha familiarità con le metodologie utilizzate per misurare i dati relativi, fornirle gli strumenti per fare la raccolta e analisi dei dati potrebbe facilitarla significativamente nell'implementazione del processo.

Le aziende di piccole e medie dimensioni invece sperimentano spesso diverse difficoltà nell'attuazione dei progetti di coinvolgimento con i propri fornitori, soprattutto se non supportati adeguatamente dalle aziende-clienti o da fornitori di grandi dimensioni che fanno parte della catena di fornitura. A questo scopo possano servire, ad esempio, le seguenti iniziative:

- Partecipazione nelle partnership industriali. Collaborando con altre aziende del settore si può compensare la posizione di debolezza individuale che si ha nei confronti dei fornitori più grandi ed ottenere una

¹⁶ Alcuni suggerimenti presi da GRI Report "Small, Smart and Sustainable", 2008



posizione di maggior influenza (collettiva) e indurre quindi i fornitori a partecipare ai progetti di miglioramento (ad es., azioni di distretto).

- Collaborazione con i clienti. E' un approccio di cooperazione verticale, che consente di sviluppare forme di collaborazione con i clienti "sensibili" con cui si condivide l'approccio alla sostenibilità, al fine di coinvolgere altri fornitori nell'implementazione di iniziative congiunte.
- Utilizzo degli strumenti di policy pubbliche. Le aziende possono contrastare la propria posizione di debolezza cercando degli strumenti regolatori e/o legali per la gestione delle problematiche. Esistono diversi enti/organizzazioni, alcune delle quali sostenute dai governi nazionali il cui scopo è promuovere ed assicurare la corretta attuazione dei principi di sostenibilità. Tra questi si può citare il Punto di Contatto Nazionale (PCN Italiano), istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico con l'obiettivo generale di promuovere le Linee Guida OCSE, tra i cui compiti rientra la conduzione di azioni di sensibilizzazione sul territorio nonché "cercare di prevenire e/o comporre eventuali controversie insorgenti dal presunto mancato rispetto dei principi delle Linee Guida da parte delle imprese tramite anche la consultazione delle parti coinvolte, per giungere alla soluzione delle questioni sottoposte"¹⁷.

Il primo strumento di coinvolgimento citato (partecipazione nelle partnership industriali) può essere utile anche per le aziende di grandi dimensioni e può basarsi, sia sulle interazioni intersettoriali di carattere verticale ed orizzontale, sia sul coinvolgimento degli attori di diversi settori indipendentemente dal loro ruolo all'interno della catena di fornitura. Si possono distinguere 2 tipologie di collaborazione in tale ambito:

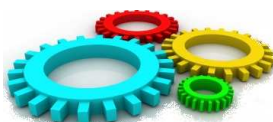
- Condivisione delle best practice. Si tratta di collaborazioni, che possono sorgere all'interno dello stesso settore o tra diversi settori, che si focalizzano sulla condivisione delle informazioni e conoscenze relative agli approcci e agli strumenti che le aziende hanno trovato utili nell'implementazione dei propri programmi di gestione responsabile della catena di fornitura. All'interno di questo tipo di partnership spesso le aziende elaborano insieme degli strumenti gestionali che riflettono i loro programmi di sviluppo organizzativo, senza che ciò implichi necessariamente l'adozione di specifici standard/strumenti gestionali.
- Standard congiunti ed implementazione. Questo tipo di collaborazione di solito sorge all'interno dello stesso settore e ha scopo di creare omogeneità e consistenza tra i vari programmi di gestione sostenibile della catena di fornitura. Per i fornitori che hanno i rapporti commerciali con diverse tipologie di clienti di cui ognuno ha il proprio codice di condotta e sistema di monitoraggio, l'eterogeneità dei programmi di gestione sostenibile può creare un peso eccessivo sulle aziende e distogliere risorse dai piani di miglioramento. Per questo motivo alcune aziende hanno deciso di creare codici di condotta collettivi la cui adozione può essere richiesta o meno ai partecipanti, e di collaborare con i fornitori sul rispetto dei codici tramite i programmi congiunti di valutazione e verifica.

Tra le iniziative di questo genere si possono citare:

- "Transparency in the Supply Chain", promossa da Global Reporting Initiative (GRI) e Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH;
- Il programma PROGRESS, sviluppato dai principali

Esempio. Palm S.p.A, una PMI italiana che opera nel campo della progettazione, produzione, e vendita dei pallet per imballaggi, ha attivato un network di clienti e organizzazioni della società civile che prestano attenzione alla sostenibilità ambientale. Fine ultimo di tale iniziativa è stimolare l'evoluzione di strumenti di progettazione (come l'eco-design), l'introduzione di procedure di Green Procurement nelle imprese (Acquisti Verdi e Responsabili) ed il rafforzamento del valore ambientale, sociale e reputazionale delle imprese coinvolte. Tutte le spedizioni sono accompagnate da materiale che certifica che i pallet e gli imballaggi in legno sono ottenuti da legname FSC e PEFC. Il network "Imprese Amiche dell'Ambiente" è nato nel 2004 e a oggi conta diverse imprese, tra cui anche le aziende di grandi dimensioni.

¹⁷ Decreto Costitutivo del PCN Italiano del 30 luglio 2004, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, serie generale, N. 191 del 16 agosto 2004



Esempi.

I piccoli fornitori delle grandi aziende che hanno partecipato al progetto "Transparency in the Supply Chain" in cooperazione tra Global Reporting Initiative (GRI) e Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), hanno confermato che una delle maggiori difficoltà e di conseguenza una delle lezioni principali imparate durante il progetto era la raccolta e misurazione dei dati. Gli indicatori relativi ai processi quotidiani nelle fabbriche, come registro infortuni e dati finanziari, sono stati generalmente facili da reperire e rendicontare. Invece i dati relativi alle materie prime, acqua e uso di energia, così come le emissioni, sono stati indicati dalla metà dei fornitori come gli aspetti facili da rendicontare, mentre per l'altra metà uno o più di questi aspetti rappresentavano una delle maggiori difficoltà nel processo di rendicontazione.

La necessità di selezionare e misurare gli indicatori di performance ha portato le aziende a sviluppare diversi sistemi di gestione. Questo gli ha permesso di raggiungere una migliore comprensione della loro organizzazione e di comunicare in maniera efficace e concreta informazioni importanti sulla società e sulle sue priorità al middle management e ai lavoratori. Dedicando più tempo all'analisi della propria organizzazione, le aziende hanno potuto individuare più facilmente i temi critici e quindi gestire meglio le problematiche nell'ambito di sostenibilità.

Ad esempio, dopo la revisione dei contratti di lavoro, una delle aziende fornitori in Cile ha scoperto che la loro unica manager-donna era in realtà sottopagata rispetto ai suoi colleghi maschi nella stessa posizione. Questo è stato immediatamente corretto.

rappresentanti al livello mondiale del settore Fast Moving Consumer Goods Manufacturers;

- Il programma Factory Improvement Programme dell'ILO per la promozione delle pratiche lavorative responsabili;
- L'Ethical Trading Initiative i cui partecipanti sono aziende, sindacati e organizzazioni non profit, e che promuove i diritti dei lavoratori creando tavole rotonde e workshop tra i diversi partecipanti e fornendo assistenza e corsi di formazione.

3.4 Sviluppo degli strumenti di misurazione della performance e di comunicazione

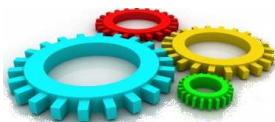
Il passo conclusivo (nonché punto di partenza per ulteriori azioni di miglioramento) del percorso verso la gestione responsabile della catena di fornitura è costituito dallo sviluppo e applicazione degli strumenti di misurazione della performance dei fornitori e la comunicazione di risultati raggiunti ai propri verso gli stakeholder interni ed esterni.

3.4.1 Misurazione della performance

Le aziende devono raccogliere le informazioni sulla performance dei fornitori con riferimento agli obiettivi che sono stati prefissati (e, possibilmente, concordati) durante le fasi di coinvolgimento (ad es., dopo le attività di verifica, all'interno dei programmi di collaborazione). A questo scopo devono essere designate e condivise con i fornitori delle metodologie di misurazione che siano adeguate sia rispetto agli obiettivi stabiliti, sia rispetto alle controparti. Alcune delle informazioni richieste potrebbero già essere gestite da altri uffici dell'azienda (ad es., Salute e Sicurezza, Legale), e quindi il primo passo dovrebbe consistere nella comunicazione con gli altri uffici per capire di che tipo di informazione già si dispone.

Le piccole e medie imprese spesso sperimentano diverse difficoltà nella misurazione di performance ambientale e sociale, nei casi in cui non hanno abbastanza esperienza o familiarità nel trattare tali tematiche e non sono a conoscenza delle metodologie utilizzate per misurare i relativi dati (vedi il riquadro a destra). Sempre nell'ottica di coinvolgimento da parte delle grandi aziende con i propri fornitori più piccoli, fornire loro gli strumenti per la raccolta e analisi dei dati potrebbe facilitarli significativamente nell'implementazione del processo di misurazione.

Anche in questo caso esiste una varietà di metodologie e strumenti per misurare la performance dei fornitori, tra cui ultimamente prendono sempre maggior rilievo le tecniche di raccolta di informazioni tramite i programmi e software IT o web-based (ad es., Sedex, EcoVadis, e-Tasc, Fair Factories Clearinghouse). Tuttavia, il rischio di inaffidabilità dei risultati, è sempre da prendere in considerazione nella scelta ed elaborazione delle tecniche di misurazione e raccolta dati. A tal fine i programmi di coinvolgimento attivo dei fornitori nel raggiungimento degli



obiettivi di sostenibilità possono dare una garanzia maggiore sulla attendibilità dei risultati del fornitore.

3.4.2 Comunicazione e reporting

Il Reporting è uno strumento utile per stimolare e favorire la diffusione dei temi della sostenibilità all'interno della catena di fornitura e inoltre consente di evidenziare agli stakeholder interni ed esterni come le questioni di sostenibilità sono gestite dall'azienda. Il report di sostenibilità può essere considerato il passo conclusivo del processo, dopo aver sviluppato e implementato la strategia di gestione sostenibile, e il punto di riferimento per costruire ulteriori programmi di miglioramento.

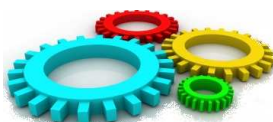
Il Bilancio Sociale/di Sostenibilità risulta lo strumento più diffuso per la rendicontazione delle attività delle organizzazioni in materia di gestione degli aspetti di sostenibilità. Negli ultimi anni tale documento ha avuto un'importante evoluzione: da strumento informativo semplicemente legato ai principi di rendicontazione (es. GRI) è diventato uno strumento per fornire informazioni agli stakeholder sui temi di gestione più significativi. Sempre più crescente è il numero delle società che utilizzano il Bilancio per dimostrare la propria strategia di responsabilità che include obiettivi specifici.

Vi sono diversi standard e linee guida, nazionali ed internazionali, per la redazione del Bilancio di Sostenibilità. Le più diffuse al livello internazionale sono le linee guida realizzate nell'ambito della Global Reporting Iniziative (GRI).

Scopo di tali linee guida è delineare un modello di rendicontazione che garantisca l'elaborazione di documenti con un elevato grado di comparabilità, efficacia e completezza: per le organizzazioni che intendono redigere tale Bilancio, le linee guida definiscono non solo le tematiche da affrontare e gli indicatori da utilizzare, ma illustrano anche la struttura con cui organizzare tali informazioni.

L'impostazione uniforme del modello aiuta le organizzazioni ad effettuare confronti con altre realtà che operano nello stesso ambito di attività e, soprattutto, ad individuare le aree critiche su cui intervenire per migliorare le proprie performance.

Global Reporting Initiative (GRI) ha poi prodotto nel 2004 una versione del suo standard apposita per le PMI. Il manuale "High five!", presentato a Maastricht in occasione della Conferenza della Presidenza Olandese della UE sulla RSI contiene una guida dettagliata per facilitare le PMI nella redazione del Sustainability Report, partendo da come organizzarsi e procedere, e supportando le aziende nella scelta degli aspetti rilevanti da rendicontare e dei relativi indicatori, che possono variare in modo sensibile da impresa a impresa a seconda del settore di appartenenza, delle dimensioni ecc.



Documentazione di riferimento

- 1 OECD Guidelines for Multinational Enterprises, 2011
- 2 OECD Due Diligence Guidance for responsible supply chains of minerals from conflict-affected and high-risk areas
- 3 DAF/INV/WP(2010)7. Update of the Guidelines for Multinational Enterprises: Due Diligence and Supply Chains
- 4 Un Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework, 21 March 2011
- 5 United Nations Global Compact Office and Business for Social Responsibility, 2010. Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement
- 6 Volontari e Terzo Mondo n. 3, 2008. 1. Diritti umani e imprese: a sessant’anni dalla Dichiarazione Universale
- 7 GRI, 2008. Small, Smart and Sustainable: Experiences of SME Reporting in Global Supply Chains
- 8 The Danish Council on Corporate Social Responsibility (CSR), June 2010. Guidelines for sustainable supply chain management
- 9 Network for Business Sustainability, 2011. Managing Sustainable Global Supply Chains
- 10 Government of South Australia, State Procurement Board, August 2010. Sustainable Procurement Guideline
- 11 Portal for Responsible Supply Chain Management. <http://www.csr-supplychain.org/>
- 12 CSR Laboratory on Responsible Supply Chain Management. <http://www.csreurope.org/pages/en/supplychain.html>
- 13 Jenni Heise, Kerstin Uhlig (GLOBALG.A.P) , 2010. THE GRASP PROJECT REPORT: Towards Good Social Practice in Agriculture
- 14 Campagna europea sulla valutazione dei rischi. Esempi di buona pratica - EC 2008-2009 <http://www.ispesl.it/ew/ew2008/BPec2008-2009.asp>

