



I sistemi di gestione sostenibile della catena di fornitura: esperienze a confronto

Report dell'incontro promosso dalla Fondazione Global Compact Network Italia nell'ambito del Salone della CSR

Terzo Business & SDGs Workshop - Milano, 4 ottobre 2017

Il 4 ottobre scorso si è tenuto a Milano il **terzo dei quattro Business & SDGs Workshop** promossi dalla Fondazione Global Compact Network Italia (GCNI) a supporto dell'implementazione dei *Global Goals* 2030 delle Nazioni Unite in Italia.

Questo terzo appuntamento, dedicato al tema dei **"SISTEMI DI GESTIONE SOSTENIBILE DELLA CATENA DI FORNITURA"**, è stato organizzato in occasione di uno dei principali appuntamenti al livello nazionale in ambito di Corporate Social Responsibility, il **Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale**, ospitato presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano.

Ratio e concept L'inclusione dei temi di sostenibilità nelle attività di gestione della catena di fornitura implica una volontà da parte delle organizzazioni di misurare, monitorare e valutare le proprie performance tenendo in considerazione il **trade off esistente tra le dimensioni economica, sociale e ambientale**, nell'ottica della triple bottom line. Tale approccio consente alle aziende di avere una visione complessiva e strategica della catena di fornitura, capace di andare oltre la mera **gestione del rischio**.

La creazione, protezione e implementazione del valore sociale, ambientale ed economico per tutte le parti coinvolte nella catena del valore consente infatti di: proteggere la redditività e la licenza ad operare nel lungo termine; ridurre i costi di approvvigionamento e di distribuzione; definire relazioni di cooperazione e coordinamento con i propri fornitori; migliorare la soddisfazione dei propri clienti e creare nuove opportunità e innovazione.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che definisce gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile al 2030, integra per la prima volta, nell'obiettivo di sviluppo 12, la dimensione di "consumo e produzione sostenibili". L'intrinseca natura trasversale del tema, che in precedenza non aveva consentito un suo pieno inserimento nelle politiche settoriali e nelle agende istituzionali, risulta oggi un elemento di forte integrazione dell'Agenda stessa. Il contributo all'**SDG 12** – che nel target 12.6 chiama direttamente in causa il settore privato – consente infatti agli attori economici e dello sviluppo di superare un approccio "per silos" alle tre componenti dello sviluppo sostenibile, fornendo connessioni chiave tra la gran parte dei restanti 16 *SDGs* e relativi target.

Obiettivi dell'incontro: i) inquadramento del tema **"Gestione sostenibile della catena di fornitura"** e suo ruolo all'interno del framework di sviluppo proposto dall'Agenda 2030; ii) approfondimento del **modello di management proposto dal Global Compact delle Nazioni Unite** con riferimento alla gestione sostenibile della catena di fornitura; iii) presentazione degli obiettivi, servizi, trend della **piattaforma TenP** - piattaforma di self-assessment delle performance di sostenibilità della catena di fornitura, sviluppata e gestita dalla Fondazione GCNI; iv) **condivisione di testimonianze ed esperienze aziendali** virtuose.





Perseguendo tali finalità, il workshop - della durata complessiva di 2 ore - è stato aperto da due interventi introduttivi di inquadramento e arricchito da una sessione di ben cinque testimonianze aziendali.

La platea, numerosa e composita, ha consentito, in una breve sessione finale di domande e risposte, di approfondire ulteriormente aspetti gestionali afferenti al tema in oggetto.

LA PROMOZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ TRAMITE UN APPROCCIO INTEGRATO ALLA CATENA DEL VALORE

Relazione di **Marco Frey**

Presidente, Fondazione Global Compact Network Italia

I ragionamenti che andremo a fare nella mattinata di oggi, incrociano diverse dimensioni dei 17 *SDGs*. Il tema "*produzione e consumo sostenibile*" è racchiuso nel *Goal* numero 12 che, per sua natura, ha una fortissima interconnessione potenziale con tutti gli altri obiettivi.

La gestione sostenibile della catena di fornitura è **una delle leve più importanti per fare sì che la sostenibilità penetri in modo sostanziale nei sistemi economici**. Una diffusione che deve essere, in primis, di natura culturale, con l'ambizione di impattare anche sulla percezione di quali siano oggi giorno gli aspetti che meritano di essere presidiati nelle dinamiche di mercato.

Un sistema di gestione della catena di fornitura collega attività tecnico-fisiche (ad esempio, la logistica) con attività di natura manageriale. Si tratta, infatti, anche di capire come gestire al meglio le relazioni di partnership con i propri fornitori. Oggi, l'impresa finisce con il trasferire una grande parte della propria potenzialità innovativa a soggetti specializzati lungo la filiera, che sono quelli che poi apportano questo tipo di competenza. Lo stesso discorso vale per la **sostenibilità**, bisogna fare in modo che la gestione complessiva dei risultati in termini di sostenibilità in tutte le sue dimensioni passino attraverso un impegno significativo e innovativo da parte dei fornitori.

Si tratta di costruire un **approccio integrato internamente** - tra funzioni - ed **esternamente** - lungo tutta la catena del valore. A tali fini, la digitalizzazione assume un ruolo centrale.

La prospettiva deve essere quindi quella di elaborare un approccio strategico al tema della sostenibilità, per fare sì che la gestione del ciclo di vita corrisponda alle esigenze dell'azienda. Il riferimento all'*SDG* 12, e quindi all'economia circolare, è particolarmente calzante in quanto muovendosi secondo questa logica si creano connessioni forti con le altre fasi cruciali della gestione delle performance che pertengono all'impresa, ma anche ai fornitori che con l'impresa lavorano. Così si trasferisce l'approccio strategico lungo la catena, in un'ottica di engagement attivo e di interazione strategica basata anche su auto-valutazioni, processi, controlli da parte delle imprese committenti ma con l'obiettivo di crescere insieme **committente e fornitore**. Questo si lega, nella logica della sostenibilità, a una prospettiva multistakeholder, quindi a una valorizzazione non solo in termini di dinamiche di mercato ma a una valorizzazione che sia anche **share value**.

Lo UNGC, insieme a BSR, ha pubblicato nel 2015 un aggiornamento della guida "*Supply Chain Sustainability - A practical Guide for continuous improvement*". La guida è volta a fornire un framework che supporti le organizzazioni nel prevenire i rischi e nell'affrontare le sfide legate alla gestione sostenibile di una catena di fornitura. Il modello di gestione proposto dallo UNGC assume una forma circolare, evidenza della tensione al miglioramento continuo necessaria per dare risposta ad una realtà dinamica e in continua trasformazione come quella di mercato attuale.





In sintesi, le principali fasi del modello sono:

- **Commit**. Fortemente connesso alla capacità di comprensione del contesto da parte dell'impresa, nei suoi luoghi decisionali. Questa fase consiste nella definizione di un **business case** alla base dell'azione e nell'analisi del contesto interno ed esterno in cui l'organizzazione si muove;

- **Assess**. Definizione dell'ambito di azione del programma. L'azienda deve anzitutto fare uno sforzo di **analisi e comprensione dell'intera catena di fornitura**, andando oltre ai fornitori di primo livello e arrivando a mappare e *prioritizzare* le principali aree di impatto sulle quali, lungo tutta la filiera, concentrare e implementare il presidio. Un passaggio fondamentale è quello di **identificazione dei rischi potenziali** e della connessa probabilità e severità;

- **Define**. La finalità ultima del **coinvolgimento dei fornitori** è quella di condividere una concezione comune relativa alle tematiche di sostenibilità, supportandoli nella definizione di una loro strategia, performance, vision con riferimento alla sostenibilità e lavorando con loro per definire priorità comuni. Molti di questi "meccanismi di attivazione" si concentrano sull'incremento della consapevolezza, l'incoraggiamento ad integrare la sostenibilità nel business, la definizione puntuale delle aspettative (ad esempio nei codici di condotta), lo svolgimento di attività di monitoraggio, la promozione di partnership con i fornitori per identificare e superare le possibili barriere.

- **Implement**. La strategia di gestione della catena di fornitura per essere operativa ed efficace necessita di essere integrata e in forte coordinamento con la strategia di business, che direttamente e indirettamente impatta sulla catena di fornitura. È pertanto fondamentale definire in modo puntuale, trasparente e coordinato, i **ruoli e le responsabilità delle diverse funzioni aziendali** coinvolte.

Partendo dal coordinamento interno è poi possibile sfruttare opportunità di **collaborazione al livello settoriale**, così come opportunità di **partenariati multi-stakeholder**, per accrescere ulteriormente l'impatto del programma adottato.

- **Measurement**. È altresì molto importante definire opportuni e soddisfacenti **obiettivi di performance**. La definizione di obiettivi espliciti consentirà di delineare un indirizzo per i colleghi coinvolti nell'implementazione del programma e consentirà alla società nel suo complesso di valutare gli impatti e il successo del programma in itinere ed ex post;

- **Communicate**. L'attività di rendicontazione può essere uno strumento importante per stimolare e migliorare la sostenibilità e la trasparenza delle performance lungo la catena di fornitura.

LA PIATTAFORMA TENP: UNA SOLUZIONE COMUNE A SFIDE EMERGENTI

Si rimanda per questo intervento, tenuto da **Roberto Botta** - Direzione Approvvigionamenti di Edison, alle slide allegate al presente [link](#)

Si sottolinea che con l'occasione è stata data comunicazione della nuova collaborazione tra **Fondazione GCNI e Bureau Veritas**, finalizzata a verificare, tramite riscontri documentali, la correttezza e la rispondenza delle informazioni caricate sul portale Ten-P dalle aziende iscritte alla Piattaforma.





CONDIVISIONE DI ESPERIENZE AZIENDALI

Moderata da: **Alessia Sabbatino**, Segretario Generale Fondazione Global Compact Network Italia

Interventi di:

Daniele Gamba - Senior Vice President Supply Chain, Snam

Giovanna Gesi - Vendor Management, A2A

Riccardo Giordano - Sustainability Developer Italy and South East Europe, IKEA

Andrea Piazzolla - Chief Purchasing Officer, Gruppo Sofidel

Fulvio Rossi - Corporate Social Responsibility Manager, Terna

1) Come siete riusciti in azienda a introdurre la sostenibilità nei sistemi di gestione della catena di fornitura, convincendo l'organizzazione della necessità di un investimento in termini economici e fisici in questa direzione?

Daniele Gamba - Senior Vice President Supply Chain, Snam

Al nostro interno siamo partiti dalla convinzione che la **sostenibilità faccia andare meglio le imprese**. Ai fini della creazione di valore, per un'azienda come Snam che opera su tutto il territorio nazionale in modo capillare, i fornitori sono una componente essenziale. Nel 2016 Snam ha qualificato più di 2.200 fornitori sulla base di una serie di verifiche **reputazionali**, amministrative e tecniche, con un procurato di oltre 1,3 BEur/anno attraverso l'assegnazione annua di circa 1.000 contratti di fornitura di beni, lavori e servizi. Di questi ultimi una percentuale che va oltre il 50% è stata appannaggio di PMI.

L'azienda ha, in tal senso, sentito la responsabilità di fare il primo passo, innescando e guidando un cambiamento, di natura *in primis* culturale. L'idea è stata pertanto quella di estendere un modello applicato internamente, anche **all'intera catena di fornitura**. Ad esempio, chiedendo a fornitori appartenenti ad alcuni settori merceologici considerati più "critici", di esibire certificazioni quali la 18001.

L'idea che permea questo modo di agire è che se Snam cresce, crescono contemporaneamente i suoi fornitori e viceversa, se i fornitori crescono, cresce anche Snam.

L'approccio ha dato e sta dando buoni risultati in varie dimensioni, inclusa quella economica, e sta creando valore in senso esteso per l'intera catena di approvvigionamento. Ne è esempio la conferma di Snam, anche nel 2017, e per il nono anno consecutivo nel Dow Jones Sustainability Index; una delle 7 italiane nel panel di oltre 300 aziende a livello internazionale.

Giovanna Gesi - Vendor Management, A2A

A2A è un'azienda molto radicata sul territorio e in quanto tale non può esimersi dall'applicare e integrare quelle che sono le regole della sostenibilità intesa a 360°.

Con questa vision la funzione Acquisti aziendale si è focalizzata sul parco fornitori. I fornitori di beni e servizi di A2A





sono italiani e per lo più PMI; **l'azienda non può quindi pensare di avere un impatto positivo sui territori e le comunità senza il contributo dei fornitori e il loro allineamento agli obiettivi che A2A si è data.** Negli scorsi anni sono stati introdotti sistemi di qualifica dei fornitori, inizialmente incentrati su criteri tecnici ed economico-finanziari e successivamente arricchiti con criteri legati alla sostenibilità. Ai fornitori viene infatti chiesto di iscriversi e valutarsi tramite il **portale TenP** così da avere anche un'evidenza del posizionamento del fornitore rispetto al *benchmark* di riferimento del mercato in cui lo stesso opera. Quest'anno stiamo introducendo ulteriori criteri di verifica legati a audit sul campo presso il fornitore e ad analisi reputazionali dell'azienda e delle relative figure apicali. A2A movimentata ordini per circa 830 milioni l'anno, ha circa 6.000 ordini e contratti attivi l'anno con più di 3.000 aziende. Sono i numeri stessi a far emergere perché è fondamentale per la nostra realtà includere i fornitori nella sfida alla sostenibilità.

Andrea Piazzola – Chief Purchasing Officer, Gruppo Sofidel

La sostenibilità è da molti anni una leva strategica per Sofidel.

Quando aziendali si è iniziato a parlare di valutazione della sostenibilità lungo la catena di fornitura, l'approccio è stato molto concreto. In particolare modo, due sono le principali ragioni per lavorare sulla sostenibilità lungo la catena di fornitura: la **riduzione dei rischi e l'aumento delle opportunità**. Rischi soprattutto in termini **reputazionali**: Sofidel è molto impegnata nelle tematiche di sostenibilità e, in tal senso, i fornitori devono essere in linea con le dichiarazioni e gli obiettivi aziendali. Dal punto di vista delle opportunità, crediamo invece fermamente che la gestione sostenibile della catena di fornitura dia un vantaggio competitivo alle aziende. Almeno nel nostro settore, la sostenibilità è una vera leva di differenziazione e competitività e la sua applicazione nella catena di fornitura è ancora qualcosa di non comune. Sofidel ha condotto anche una *gap analysis* per verificare quanto è distante dalla ISO 20400 sugli acquisti sostenibili. In tal senso, il vantaggio competitivo si verificherà quando un venditore Sofidel potrà andare dai clienti anche sottolineando come i prodotti Sofidel, oltre alle caratteristiche di qualità, sicurezza, etc., siano in linea con la ISO 20400.

Riccardo Giordano – Sustainability Developer Italy and South East Europe, IKEA

Un'azienda è tanto più forte quanto più sono forti i principi che la guidano. In IKEA la sostenibilità è un valore portante ed è alla base del business e dei processi di acquisto sia diretti che indiretti. È da ormai circa 20 anni che lavoriamo con i nostri fornitori diretti. Abbiamo a tal fine sviluppato un nostro standard e conduciamo audit in campo presso tutti i nostri fornitori. Da 6 anni abbiamo iniziato ad applicare lo stesso approccio anche sulla fornitura indiretta, scoprendone importanti vantaggi. Vediamo i fornitori crescere con noi, vediamo prevenzione dei rischi e vediamo un mondo che speriamo di poter cambiare. Infatti, IKEA progetta, in parte produce, e commercializza ma la maggioranza degli impatti sono all'esterno. Non lavorare sulla catena di fornitura vorrebbe dire lavorare sul 10% dei nostri impatti ambientali e sociali. La vision IKEA, sintetizzata nella Strategia di Sostenibilità del Gruppo al 2020, esplicita la volontà di "**Creare un Impatto Positivo sull'Ambiente e sulle Persone**".

Con questo obiettivo, avere prodotti/servizi sostenibili e avere fornitori sostenibili sono due cose differenti che devono essere portate avanti parallelamente per fare sì che la sostenibilità sia davvero implementata e vissuta quotidianamente e il cambiamento sia veramente radicale.





Fulvio Rossi – Corporate Social Responsibility Manager, Terna

A livello operativo Terna ha il compito di regolare i flussi di energia elettrica e di svolgere attività di manutenzione sulla rete nazionale. Il principale impatto ambientale e sociale dell'attività aziendale è rappresentata dai manufatti stessi, impattanti a livello visivo e in termini di percezione da parte degli stakeholder. Il contributo che la parte *operation* di Terna può dare è limitata a capitale umano e software e le attività di mantenimento vengono implementate su *asset* esistenti. Ecco il motivo fondamentale per cui, volendo integrare un approccio di sostenibilità nella gestione aziendale, non si poteva certo prescindere dalla catena di fornitura. Questo riguarda infatti certamente un tema di rischio reputazionale ma ancora più un tema di **impatto**.

Un esempio. Nelle stazioni, soprattutto negli ultimi anni, sono stati sempre più utilizzati moduli compatti che consentono anche una ridotta occupazione di spazio. Per poter compattare queste apparecchiature, evitando però che si verifichino corti circuiti, è necessario che l'isolamento tra gli elementi elettrici non sia costituito da aria. Per fare questo è stato utilizzato uno specifico gas che non ha particolari effetti negativi ma ha un potente effetto serra. Il contributo fondamentale che ha consentito di dimezzare in pochi anni l'incidenza delle perdite su un quantitativo installato in crescita, è stato **un costruttivo e stretto dialogo con i fornitori** che ha spinto alla realizzazione di apparecchiature che fossero più performanti da un punto di vista della tenuta.

Va inoltre considerato che, per chi fa lavori infrastrutturali come noi, la parte importante degli obblighi che i fornitori hanno verso la committenza deriva da disposizioni normative. La complessità è stata quindi anche quella di inserirsi con elementi di sostenibilità in un ambito già fortemente normato e che richiede ai fornitori uno sforzo notevole nella manifestazione di *effettiva compliance* rispetto alle norme di legge. In tal senso, esistendo già in Terna un sistema di qualifica della catena di fornitura basato su requisiti tecnici, la **sostenibilità si è inserita al margine**. È stato individuato un pool di fornitori – di numero ristretto ma che costituisce più del 50% della spesa in forniture, servizi e appalti di Terna –, considerati particolarmente rischiosi da un punto di vista ESG, e su questi si è lavorato per far sì che rispondessero al rischio individuato con dei sistemi di gestione più efficaci.

2) Cosa è stato fatto dunque negli anni per implementare il business case individuato e condiviso nel corso del primo intervento?

Daniele Gamba - Senior Vice President Supply Chain, Snam

Nel corso degli anni sono state implementate molteplici iniziative. Mi focalizzerei qui sul *vendor management* e sulla sicurezza. In merito al *vendor management* abbiamo due buone pratiche da citare che riguardano gli aspetti a monte e a valle del processo di acquisto. Una relativa alle **verifiche reputazionali**, in essere dal 2014, e che, per tutti i fornitori che rinnovano la propria qualifica, per i nuovi fornitori e per i subappaltatori, prevede vengano effettuati accertamenti ulteriori su fonti pubbliche, volta a rilevare eventuali elementi ostativi alla sottoscrizione di un legame tra Snam e la controparte. Sulla base degli esiti della verifica, Snam si muove verso la sottoscrizione di un patto etico con il fornitore, l'inoltro di eventuali *alert* o, in caso di esiti negativi, una possibile revoca con risoluzione dei contratti. Snam ha oltre 1.000 cantieri attivi su tutto il territorio nazionale, la nostra reputazione passa inevitabilmente anch'essa quella dei **nostri** fornitori e subappaltatori.

Altro aspetto è il **feedback**, una pratica in essere da 4 anni circa che consiste nel valutare ogni singolo contratto su varie dimensioni, con pesi diversi: la qualità; l'HSE; i comportamenti; la puntualità. Dove qualità e HSE pesano il 70%. Le valutazioni si aggirano intorno alle 1.200 ogni anno. Questi feedback alimentano un rating per ogni fornitore, aggiornato mensilmente, che impatta sulla chiamata a gara delle gare successive.





Con riferimento invece alla sicurezza cito un esempio pratico che riguarda il rischio legato al fenomeno infortunistico. Nel bilanciamento tra attività *insourcing* e *outsourcing*, non volevamo che passasse il concetto che insieme all'attività venisse trasferito all'esterno anche il rischio connesso al fenomeno infortunistico. Si è quindi optato per **l'inserimento di obiettivi di sostenibilità e obiettivi legati al fenomeno infortunistico anche dei contrattisti nel sistema di valutazione delle performance di tutto il management**, dall'AD al middle management. Questo approccio, insieme ad altre iniziative come il trofeo sicurezza appaltatori, ha portato risultati tangibili: come l'indice di frequenza degli infortuni che, in due anni, si è ridotto di oltre il 60% e l'indice di gravità che si è dimezzato. Questa è l'evidenza della necessità di **coinvolgere il fornitore con un obiettivo di crescita reciproca**.

Andrea Piazzolla – Chief Purchasing Officer, Gruppo Sofidel

L'esperienza Sofidel si racchiude in due parole "**Suppliers engagement**". Per quanto concerne la valutazione dei fornitori facciamo riferimento alla **piattaforma TenP**, eseguendo su quanto dichiarato dai fornitori anche dei desktop audit. Abbiamo quindi definito delle classi di fornitori basate sul punteggio ottenuto in piattaforma TenP – il cui *range* di punteggio va da 0 a 100 –, che ci consentono di definire e prioritizzare i diversi livelli di engagement che Sofidel si impegna a mettere in atto verso i propri fornitori. In particolare, per coloro che hanno ottenuto più di 80 punti sulla piattaforma TenP, è stato istituito un premio il "**Sofidel Suppliers Sustainability Award**" (3SAward). L'award è volto a premiare:

- 1) il **Best Supplier**: i fornitori che hanno ottenuto, nelle diverse categorie merceologiche, il maggior punteggio verificato sulla piattaforma TenP;
- 2) il **Best Improver**: il fornitore che nel tempo, comparando i punteggi ottenuti dalla compilazione del questionario TenP negli anni, ha registrato un miglioramento più significativo;
- 3) il **Best Sustainable Projects**: fornitori che ci sottopongono progetti legati alla sostenibilità ambientale e/o sociale del loro business, valutati da un Comitato tecnico esterno.

Questo ci consente di dare visibilità interna ed esterna ai fornitori che lo meritano con, al contempo, la volontà di promuovere le buone pratiche.

Coloro che invece registrano un punteggio inferiore a 80 sono a loro volta suddivisi in due classi: punteggio inferiore di 50 e punteggio tra 50 e 80. I primi sono quelli che necessitano di un maggior supporto, che si concretizza nella definizione di **piani di miglioramento ad hoc**, con un percorso più o meno vincolante in base alla strategicità del fornitore. Per i secondi invece, viene customizzato un piano di miglioramento con riferimento a quelle aree che, in base alla valutazione effettuata tramite piattaforma, risultano più critiche/deboli.

Giovanna Gesi – Vendor Management, A2A

Il processo di valutazione dei fornitori si è arricchito nel corso degli anni. In particolare proprio in questi giorni sono stati attivati due progetti riguardanti **l'analisi reputazionale e gli audit sul campo**.

Partendo infatti dal presupposto che ci vuole molto tempo per acquisire una buona reputazione ma per perderla ci vuole molto poco, la reputazione dei fornitori e dei subfornitori non va minimamente sottovalutata. Stiamo in particolare valutando la sottoscrizione da parte dei nostri fornitori di una **patto di legalità**, con cui il fornitore accetta e sottoscrive le regole etiche di A2A. Introduremo anche un sistema di analisi tramite fonti aperte della





reputazione delle figure apicali e delle aziende dei nuovi fornitori, in fase di qualifica. Se l'analisi reputazionale avrà esito positivo passerà alle successive fasi di valutazione, in caso contrario si fermerà il processo. I fornitori verranno comunque nuovamente monitorati a livello reputazionale ogni qualvolta si aggiudicheranno un contratto o risponderanno a un bando di gara. In merito agli audit sul campo, l'esigenza è nata in quanto certi processi organizzativi e gestionali devono necessariamente essere valutati sul campo. Questo è stato uno sforzo importante per l'azienda, visti i numeri dei fornitori, ma crediamo il costo valga il vantaggio che ne deriverà.

Riccardo Giordano – Sustainability Developer Italy and South East Europe, IKEA

IKEA ha elaborato un suo standard basato su convenzioni e standard internazionali. L'applicazione dello standard richiede che, nel 90% dei casi, ogni fornitore prima della firma del contratto venga sottoposto a una *initial assessment* che consiste in un audit in campo per verificare che i diritti e doveri di base siano rispettati. Superato questo step iniziale e verificati i requisiti economico-finanziari e di qualità, si procede con la sottoscrizione del contratto, seguito poi da un successivo audit più approfondito, secondo lo standard IKEA. Nel dialogo con il fornitore la sostenibilità è una costante e spesso i nostri audit e le nostre richieste consentono, oltre che a dare risposta alle nostre esigenze, al fornitore stesso di crescere. In moltissimi casi, allineandosi allo standard IKEA il fornitore rafforza e cresce in termini di **proprie** performance di sostenibilità e, strettamente correlate, cresce nella propria capacità di fornire servizi e prodotti di qualità. Lavoriamo inoltre molto anche su: caratteristiche di sostenibilità del prodotto e/o servizio; opportunità di applicazione di concetti di circolarità (*circular economy*); progetti attivi di *social entrepreneurship* che consistono nel tentativo di utilizzare lungo la catena di fornitura attori impegnati socialmente.

Fulvio Rossi – Corporate Social Responsibility Manager, Terna

C'è sicuramente un tema di valutazione iniziale ma anche e soprattutto un tema poi di gestione dei fornitori, il tema del *vendor management* è centrale. Oltre alla valutazione all'ingresso, le prestazioni vanno monitorate così da assicurare la corrispondenza alle premesse e, in quest'ottica, vanno restituiti feedback e condotte verifiche sul campo. La sfida odierna per Terna è incentrata più sul campo oggettivo delle gare, che su quello soggettivo dei fornitori. Una spinta in tal senso viene dal nuovo codice appalti che spinge in modo significativo verso l'adozione di requisiti qualitativi di valutazione, esplicitamente richiamati nel senso della sostenibilità. Questo per noi è un aspetto prioritario ma di non facile definizione e applicazione. Per supportare questa ambizione stiamo completando studi su tutte le componenti hard del nostro business, per capire, guardando l'intero ciclo di vita di tutti gli elementi, dove intervenire per perfezionare i requisiti di gara e per diminuire l'impatto di Terna nel suo complesso. Inoltre, Terna si è posta l'obiettivo di tradurre il contenuto ultimo di questo apparato di *compliance* in principi di base, strutturando un codice di fornitori che espliciti vision ed esigenze.

3) Qual è la sfida che vi trovate oggi ad affrontare?

Daniele Gamba - Senior Vice President Supply Chain, Snam

- Continuare a perseguire e a far perseguire ai nostri fornitori obiettivi e ambizioni di innovazione tecnologica;
- Valorizzazione della Supply Chain alla luce della strategia di promozione del prodotto gas quale combustibile sostenibile per il perseguimento degli obiettivi di decarbonizzazione.





Giovanna Gesi – Vendor Management, A2A

- Richiedere ai manager di perseguire obiettivi ambiziosi in questo campo, anche con la definizione di MBO;
- Sviluppo di progetti *design to cost* che consentano di approcciare strategicamente gli approvvigionamenti, con un forte coinvolgimento e ascolto dei fornitori. Ci siamo infatti accorti che, nell'ambito delle categorie merceologiche da noi definite come "critiche", i fornitori hanno molto da offrirci e proporci in termini di approcci alternativi di acquisto che vanno verso la sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Riccardo Giordano – Sustainability Developer Italy and South East Europe, IKEA

- Il cambiamento interno. Il *change management* è la vera sfida che consente anche di raggiungere vere soddisfazioni. L'organizzazione deve andare in una stessa direzione, a tutti i livelli.

Andrea Piazzolla – Chief Purchasing Officer, Gruppo Sofidel

- Il coinvolgimento delle Piccole Medie Imprese. L'80% del fatturato passivo di Sofidel è qualificato su TenP che però consiste poi nel 20% circa della totalità dei fornitori. La parte restante è costituita da piccole e medie aziende locali, difficili da raggiungere e che ancora vedono la sostenibilità come un costo e non una fonte di opportunità.

Fulvio Rossi – Corporate Social Responsibility Manager, Terna

- Far salire questo tema nella scala delle priorità aziendali.