

Metriche per la sostenibilità nella supply chain

Analisi metodi e strumenti per misurare key performance indicators di sostenibilità aziendale.

Autore: Antonietta Tomasulo

New Product Development Director, Zobebe Holdings s.p.a

Forse la più grande sfida per le aziende nel ventunesimo secolo è quella di costruire uno sviluppo "sostenibile". Gli ultimi anni hanno dimostrato come l'atteggiamento "short term", accoppiato ad incentivi manageriali che hanno premiato la performance economica immediata, abbia drasticamente minato lo sviluppo a lungo termine e, di conseguenza, il profitto stesso delle compagnie.

Negli ultimi cinque anni, molte grandi corporazioni hanno intrapreso processi di sviluppi sostenibili, per far fronte alle domande e alle aspettative dei governi, di gruppi di consumatori, di associazioni religiose, e della società, in senso lato.

Un modo per rafforzare il legame tra iniziative di sviluppo sostenibile e strategie di business aziendali è di misurare il miglioramento della performance in conseguenza dell'implementazione di iniziative di sviluppo sostenibile. Lo scopo di questo documento è di identificare i principi guida su cui si basa la realizzazione di un sistema "key performance indicators" (KPI) ideale, e di elencare metriche più diffuse, applicabile ai settori industriali, compagnie e/o gruppi che producono prodotti o servizi, con particolare attenzione alla supply chain.

Il documento è un primo tentativo di raccolta dati per lo sviluppo di metriche di sostenibilità per aziende Italiane: l'analisi è ampliata e corroborata da ricerche europee e metriche internazionali.

Obiettivo: stabilire il modello ideale di KPI di sostenibilità

Alla base delle interpretazioni sullo sviluppo sostenibile, ci sono le costrizioni relative ad attività umane a lungo termine, con la relativa disponibilità dei materiali e di energia e la capacità del pianeta ad assorbire i rifiuti e le emissioni. Questo porta ad identificare le tre dimensioni in cui agire: tecnologico-economico, ecologico, e sociale. Gli indicatori per uno sviluppo sostenibile devono perciò coprire i tre aspetti della sostenibilità, traducendo le costrizioni imposte alla attività umana e interpretando le esigenze inter e intra generazionali. Analisi condotte a livello Europeo ¹ mostrano che se a livello economico le

¹ F. Szekey, and M. Knirsch, Center for Responsible Leadership Sustainable Future, "Leadership and corporate responsibility."

compagnie hanno ottenuto progressi significativi nella quantificazione di performance, grazie a regole chiare ed ad un più diffuso apprezzamento del valore commerciale, per quanto riguarda il livello "ambiente", la performance è ridotta alla misura dell'"environmental footprint", e quindi all'analisi dell'impatto primario, come la diminuzione di risorse e consumo di energia, e non all'analisi dell'effetto long term delle operazioni. L'impatto sociale è ancor più difficilmente analizzato e ridotto per lo più a rapporti su azioni filantropiche e pratiche migliorative (per esempio ridurre incidenti sul lavoro, assumere più minoranze).

La mancanza di strumenti e di indicatori di performance rimane un problema chiave. Gli indicatori utilizzati oggi misurano "processi" (inputs) più che "performance" (outputs)². Professionisti di procurement non chiedono più perché implementare acquisti sostenibili, ma come farlo. L'acquisto sostenibile è passato dalla 7° posizione nel 2003 alla 3° posizione nel 2007, in termini di importanza (2)

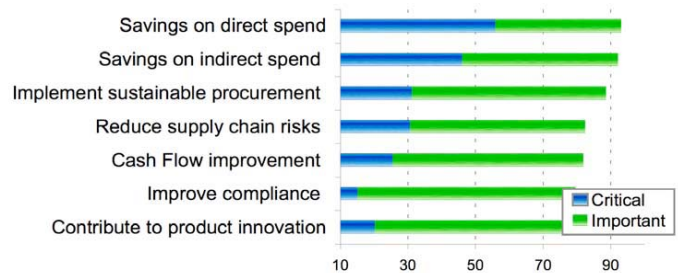


Fig 1: priorità per il 2007-2008: su 100% aziende intervistate

La mancanza di metrica (46%) e di strumenti (42%) sembra essere l'ostacolo principale per una implementazione effettiva di acquisti sostenibili. Questo sembra abbastanza sorprendente, visto che:

- sono temi prettamente tecnici,
- non richiedono grandi investimenti nell'implementazione,
- possono essere considerati una estensione al processo esistente di total quality management

Metrics for sustainable corporate performance" esmt CRLSF #1, October 2005

² HEC School of management in collaboration with Ecovadis and Ariba, "European Sustainable Procurement survey 2007"

*New Product Development Director, Zobebe Holdings s.p.a
antonietta.tomasulo@zobebe.com

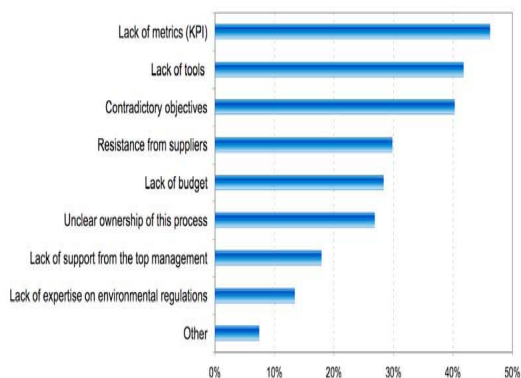
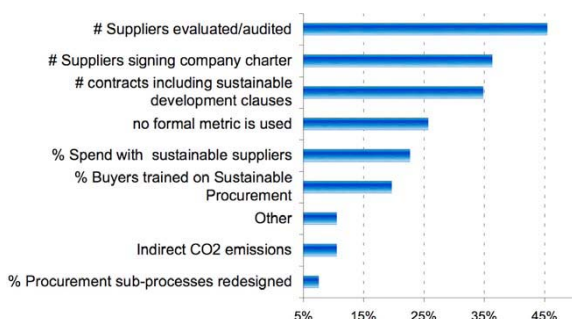


Fig 2. Principali sfide nell'implementare modelli di procurement sostenibile: su 100% aziende intervistate.

Come misurare la performance di procurement sostenibile?

Le aziende in realta' soffrono piu' di una proliferazione di indicatori che di una mancanza degli stessi. Manca uno standard, ma iniziative come il carbon disclosure project (CDP)³, e la relativa pressione esercitata sulle grandi corporations, hanno fatto si' che il calcolo della emissione di CO2 e altri gas serra sia di fatto un indicatore emergente.

Fig 3. Principali indicatori usati in modelli di procurement sostenibile: percentuale su 100% aziende intervistate



Chiaramente, come in ogni programma, un singolo indicatore non puo' misurare l'efficienza di iniziative cosi' complesse. Gli indicatori devono essere validati anche da stakeholders esterni e agenzie di rating. Un sistema KPI ideale deve quindi essere supportato da

- ✓ standard esterni: esempio specifiche raccomandazioni di settore, e global frameworks (GRI G3, ISO 14001, SA8000)
- ✓ standard interni: analisi, attivita' di benchmark in modo tale che i KPI siano rilevanti, quantitativi, paragonabili, comprensibili, aggiornati, bilanciati.

³ CDP :<http://www.cdproject.net>



Fig.4. Modello ideale sostenibilita' KPI. Adattato da PE International, presentazione SoFiSoftware Corporate Sustainability, 09/09/2007

Metodi standard di indicatori di sostenibilita'

Le metriche di sostenibilita' monitorano il progresso effettuato dall'azienda nel promuovere attivita' di sviluppo sostenibile interno ed esterno, ed in dati periodi di tempo. Sono generalmente espressi come "rapporto": dove il numeratore include l'impatto (inquinamento, consumo di risorse etc), ed il denominatore contiene misure dell'output desiderato, come produzione o valore economico. Gli indicatori sono pertanto strumento di "comunicazione" che semplificano l'informazione e mediano tra comunita' scientifiche e decision makers. In altre parole, gli indicatori aiutano a tradurre l'informazione scientifica in modo da essere attuabile ed allo stesso tempo traducono le aspettative di un vasto pubblico in componenti misurabili.

Molte compagnie stanno cercando di adeguarsi a standard esterni. Negli ultimi anni, le regole guida promosse dal Global Reporting Initiative (GRI)⁴ sono divenute de facto lo standard per il reporting sulla sostenibilita'. Altri standards di validita' globale sono i seguenti:

SA 8000: la prima certificazione per standards di supply chain labor. Uno standard volontario, sviluppato dal Social Accountability International (SAI), legato alle norme UN.

ISO 14001 (serie): uno dei metodi piu' adottati nell'area della responsabilita' corporativa. Sviluppato nel 1996 da ISO (International Standardization Organization), che e' membro di agenzie UN, e' riconosciuto come lo standard internazionale per il management dell'ambiente.

Per quanto riguarda le industrie chimiche, altre metriche largamente diffuse sono quelle indicate dalla

⁴ <http://www.globalreporting.org>

Institution Chemical Engineers (IChemE)⁵ che misurano il potenziale impatto di attivi tossici o inquinanti sulla salute umana e sull'ecosistema, piu' che misurare semplicemente la massa totale dispersa, come era comunemente usato inizialmente.

Elenco indicatori di performance

Riportati in tabella KPI di sostenibilita', aggiornati sulla base degli standard internazionali menzionati, e completati da una iniziale analisi di compagnie "best in class".

La lista non pretende di essere esaustiva, ma deve servire da stimolo per un ulteriore approfondimento e coinvolgimento in discussioni sempre piu' proficue.

Environmental indicators	Unità di misura
Energia	
Consumo totale di energia da fonti primarie	GJ/year
Percentuale risparmio netto di energia da sorgenti rinnovabili	%
Totale netto consumo di energia primaria per Kg prodotto.	KJ/Kg
Totale netto consumo energia primaria per unità di valore aggiunto.	KJ/euro
Materiali	
Totali materie prime utilizzate per unità di valore aggiunto.	Kg/euro
Totali materie prime per Kg prodotto	Kg/kg
Totali materie prime e seconde riciclate su totale riciclabile.	Kg/kg
ACQUA	
Netto consumo acqua per unità massa prodotto	Kg/kg
Netto consumo acqua per unità valore aggiunto	Kg/euro
Terreno	
Totale terreno occupato per valore aggiunto.	Msq/(euro/y)
Velocità di ristorazione territoriale annuale rispetto al totale	(mq/y)/mq
Emissioni e rifiuti	
Totale emissione diretta ed indiretta di gas serra (CO2)	Tons/y
Totale emissione di altri gas per tipo e peso (NOx SOx)	Tons/y
Totale massa materiale pericolosa eliminata.	Kg/y
Totale massa materiale non pericolosa eliminata.	Kg/y
Totale massa rifiuti eliminata	Kg/y
Totale numero di incidenti ambientali	Numero/y
Totale massa riciclata	Kg/y
Prodotti e servizi	
Percentuale di prodotti/progetti rivisti in chiave sostenibile su totale.	%/y
Iniziative svolte a mitigare l'impatto ambientale di prodotti e servizi.	Numero/y
Trasporti	
Impatto ambientale trasporto prodotti in termini di totale emissione CO2.	Tons/y
Impatto ambientale trasporto persone	Tons/y

(impiegati) termini di totale emissione CO2.	
----------------------------------------------	--

Economical indicators	Unità di misura
Profitto	
Ritorno per capitale investito	%/y
Valore aggiunto per impiegato	Euro/y
Investimenti	
Percentuale crescita/decrecita per capitale impiegato	%/y
R&D spese per % vendite	%
Investimenti in educazione/training	Euro/y
Fornitori	
Percentuale di fornitori "sostenibili" su totale numero fornitori attivi	%/y
% ore training su totale training a buyers su norme acquisti sostenibili	%/y
Per cento suppliers audit su norme green procurement su totale audit	%/y
per cento contratti con fornitori che uincludano clausole i sostenibilita' su totale contratti	%/y

Social indicators	Unità di misura
Workforce interna	
Benefits come percentuale delle spese di salario	%/y
Numero di licenziamenti/dimissioni per gruppo, sesso, età su numero totale.	%/y
Percentuali promozioni su totale numero impiegati	%/y
Ore lavoro perse per incidenti	Numero/y
Spese per malattie o prevenzione incidenti su spesa totale	Euro/Euro
Minoranze su totale	%/y
Persone disabili su totale	%/y
% donne in posizioni manageriali su totale	%/y
Diritti umani e lavoro minorile	
Percentuali ore di training su training totale per addestrare personale security in politiche aziendali e procedure concernenti aspetti di diritti umani.	%/y
Totale numero di incidenti/rapporti per discriminazioni o lavoro minorile per geografia.	Numero/y
Comunità	
Investimenti per opere benefiche date a comunità.	Euro/y
Totale investimento in ogni tipo di contributo per partecipazione a politiche pubbliche locali o promozione sviluppo di lobbies locali.	Euro/y

⁵ <http://www.icheme.org/sustainability/>