

POLITECNICO DI TORINO

Dipartimento di Ingegneria Gestionale e della Produzione

Corso di Laurea Magistrale
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Analisi, monitoraggio e controllo della filiera internazionale con definizione dei requisiti minimi in termini ambientali e sociali: il caso Compagnia dei Caraibi S.r.l.



Relatore

prof. Giuseppe Scellato

Candidato

Maddalena Olivieri

S255099

Anno accademico 2019/2020

“Non sai mai quanto sei forte finché essere forte è l’unica scelta che hai”

Chuck Palahniuk

*Ai miei nonni, radici profonde della mia anima,
immagino i loro occhi emozionati e colmi di gioia.*

Siete i miei angeli.

ABSTRACT

Dal 22 dicembre 2017 i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals - SDGs*) e l'Agenda 2030 dell'ONU, sono diventati ufficialmente oggetto di attenzione da parte delle autorità governative. Da quel momento in poi, sempre più iniziative sono state poste in essere al fine di conseguire questi obiettivi.

In tale frangente, alle imprese è stato riconosciuto un ruolo attivo e rilevante, nella transizione a un modello di sviluppo sostenibile che passa attraverso la riduzione degli impatti ambientali e sociali delle attività e delle filiere produttive e la trasmissione di messaggi di sensibilizzazione e di consapevolezza a clienti e fornitori.

L'elaborato di questa tesi nasce da un progetto svolto in collaborazione con l'azienda Compagnia dei Caraibi S.r.l. la quale si distingue per qualità e ricercatezza nei gusti dei suoi *spirits* importati in Italia. L'obiettivo è stato quello di selezionare i fornitori in seguito alla definizione di standard sociali ed ambientali.

In primo luogo, è stata effettuata un'analisi della filiera e della sua tracciabilità, rilevando una grande numerosità ed una vasta dispersione geografica dei circa 700 fornitori, spesso di piccole dimensioni, dell'azienda presa in esame.

Proprio questa caratteristica è stata la sfida principale del progetto, ovvero interfacciarsi con contesti geopolitici differenti cercando di unirli nel rispetto degli stessi valori sociali ed ambientali per il benessere collettivo.

Indice

ABSTRACT	3
Elenco delle figure	7
Introduzione	9
Capitolo 1: L'azienda	13
1.1 La storia	13
1.2 Sviluppo economico e gestione dell'azienda	15
1.2.1 Organigramma	17
1.3 Strategia di Business e prodotti	19
1.4 Analisi finanziaria	20
1.5 Analisi di mercato	24
1.5.1 Ambiente esterno	25
1.5.3 Analisi di Porter	27
1.5.4 Analisi SWOT	27
Capitolo 2: Filiera internazionale	29
2.1 Responsabilità sociale di impresa	29
2.2 Responsabilità sociale d'impresa e filiere internazionali	33
2.3 Codici di condotta	37
2.3.1. Driver e benefici	39
2.3.2 Credibilità e trasparenza	40
2.3.3 Monitoraggio e verifica	41
2.3.4 Il rapporto acquirente-rivenditore: la gestione della catena di fornitura	42
2.3.5 Codici di condotta multistakeholder	42
2.3.6 Principi volontari sulla sicurezza e i diritti umani	44
2.3.7 Modelli di codici di condotta	44
2.4 L'introduzione dei codici di condotta negli approvvigionamenti	46
2.4.1 Il caso Coin Group e H&M	46

2.5 Le soluzioni istituzionali per la CSR nei rapporti di fornitura	49
2.6 L'offerta dei prodotti a carattere etico-sociale	53
2.7 Corporate Social Responsibility e prodotti Fair Trade	54
2.7.1 Prezzo minimo di Fair Trade	56
Capitolo 3: Tracciabilità di filiera	58
3.1 Definizione	58
3.2 Obiettivi	60
3.3 Tracciabilità volontaria e obbligatoria	62
3.4 Necessità di tracciabilità: 4 modelli	64
3.6 Normativa nel settore agroalimentare	72
3.7 Sistema HACCP	74
Capitolo 4: Progetto IPLAB - il caso Compagnia dei Caraibi srl	78
4.1 Introduzione	78
4.2 Etica aziendale	79
4.2.1 Policy	80
4.3 Analisi fornitori	82
4.3.1 Raccolta dati	82
4.3.2 Analisi dati	83
4.3.3 Criticità riscontrate	84
4.4 Certificazione di prodotto	85
Capitolo 5: Conclusioni	88
5.1 Conclusioni e sviluppi futuri	88
SITOGRAFIA	90
BIBLIOGRAFIA	92
RINGRAZIAMENTI	95

Elenco delle figure

<i>Figura 1. Foto storica di quella che poi sarebbe diventata l'attività di Compagnia dei Caraibi</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2. Logo Compagnia di Caraibi Srl</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Riserva Carlo Alberto</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Organigramma</i>	<i>18</i>
<i>Figura 5. Vetreria "Vetri Speciali S.p.A".</i>	<i>19</i>
<i>Figura 6. Distilleria "Torino Distillati S.p.A"</i>	<i>19</i>
<i>Figura 7. Catalogo prodotti Compagnia dei Caraibi srl</i>	<i>20</i>
<i>Figura 8. Analisi degli indici finanziari principali</i>	<i>21</i>
<i>Figura 9. Indici di bilancio 2017-2018</i>	<i>22</i>
<i>Figura 10. Fatturato anni 2016-2017-2018</i>	<i>23</i>
<i>Figura 11. EBITDA anni 2016-2017-2018</i>	<i>24</i>
<i>Figura 12. Confronto con i competitor del fatturato 2017-2018</i>	<i>25</i>
<i>Figura 13. La piramide di Carroll della CSR</i>	<i>31</i>
<i>Figura 14. Esempi di attività e funzioni CSR nella gestione della catena di approvvigionamento</i>	<i>35</i>
<i>Figura 15 Global Social Compliance Programme- Shared Benefits</i>	<i>52</i>
<i>Figura 16. Rappresentazione Modello Identity preservation</i>	<i>66</i>
<i>Figura 17. Rappresentazione modello Bulk segregation</i>	<i>67</i>
<i>Figura 18. Rappresentazione modello Mass balance</i>	<i>68</i>
<i>Figura 19. Rappresentazione Modello Certificate trading / Book and claim</i>	<i>69</i>
<i>Figura 20. Esempio di dashboard- Valutazione azienda D riguardo le variabili scelte</i>	<i>84</i>
<i>Figura 21. Esempio di dashboard- Analisi fattori della variabile "impatto ambientale" per l'azienda D</i>	<i>84</i>
<i>Figura 22. Logo certificazione B-Corp</i>	<i>86</i>
<i>Figura 23. Logo Fairtrade Italia</i>	<i>86</i>

Introduzione

Il lavoro previsto nella tesi è frutto di uno *stage* curriculare svolto presso Compagnia dei Caraibi S.r.l. in collaborazione con il Politecnico di Torino ed il *Cottino Social Impact Campus*.

Durante questo lasso di tempo lo studente ha seguito delle lezioni tenute da professori del Politecnico di Torino e membri esperti nel settore ambientale e sociale del *Cottino Social Impact Campus*; in parallelo, ha portato avanti il progetto di *assessment* dei fornitori secondo standard ambientali e sociali fortemente voluto dall'azienda Compagnia dei Caraibi.

Ogni mese, il team ha preparato delle presentazioni online per aggiornare i professori, i membri del *Cottino Impact Campus* e l'azienda circa il proseguimento del progetto, consegnando agli stessi dei documenti che sintetizzassero e dimostrassero il lavoro svolto.

Tale progetto si è sviluppato nel pieno di una pandemia provocata dal virus COVID-19, dunque, per seguire le lezioni e svolgere l'intero progetto è stato indispensabile l'utilizzo di piattaforme online, quali *Zoom meeting*, *Webex di Cisco*, *Skype*, *Hangouts* etc.

L'azienda Compagnia dei Caraibi S.r.l. collabora con circa 700 fornitori-produttori e rivenditori-di superalcolici provenienti da oltre 100 paesi diversi. Dati i numeri così elevati, ma soprattutto la dispersione geografica dei propri fornitori, tale società ha ritenuto necessario strutturare un processo di selezione e monitoraggio degli stessi in base ad indici ambientali e sociali.

Il team che ha seguito l'intero progetto è composto da cinque studenti del Politecnico di Torino:

Daniele Incandela, Greta Gasperoni, Maddalena Olivieri, Marco Mastroianni, Sara Odino. Inoltre, il team ha potuto usufruire del supporto di un tutor aziendale, il dottor Giorgio Cerruti.

Al fine di migliorare la comunicazione e la cooperazione tra i membri del team, all'inizio del progetto sono state concordate le seguenti modalità di lavoro:

- Call settimanale con valutazione del lavoro svolto in precedenza e determinazione di obiettivi e scadenze per la settimana seguente, dividendo il lavoro tra i membri del team.
- Prima di ogni *review* si concordavano insieme gli argomenti da inserire nelle presentazioni, il tutor revisionava la presentazione suggerendo modifiche e/o approfondimenti. In seguito alla *review*, venivano implementati i feedback ricevuti dai docenti.

- Le comunicazioni via e-mail con l'azienda avvenivano circa ogni 2 settimane nelle quali si aggiornava l'azienda sul lavoro svolto chiedendo informazioni ove qualcosa non fosse chiaro. Dopo il primo incontro di persona il resto degli incontri è avvenuto attraverso Skype call.

- Gli strumenti utilizzati sono stati: Google Drive per condividere e archiviare i documenti, Trello per avere sotto controllo l'intero progetto e l'avanzamento dei diversi *task*, *Whatsapp* per le comunicazioni veloci e *Skype* o *Hangouts* per le call settimanali.

Il Capitolo 1 si pone come obiettivo quello di offrire una visione generale sull'azienda, presentandone la storia, la gestione economica e la strategia di business. Poi si conclude con l'analisi finanziaria e l'analisi di mercato in modo da avere una chiara visione dell'azienda e del contesto in cui opera.

Il Capitolo 2 ha come protagonista il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa rapportata alla filiera internazionale.

Più nello specifico si affrontano tematiche legate ai codici di condotta e con essi il concetto di trasparenza, monitoraggio e diritti umani, fino ad ottenere un "Codice di condotta di base in materia di pratiche lavorative". Tale codice mira a stabilire un elenco minimo di standard che tutti i codici di condotta che coprono le pratiche di lavoro dovrebbero affrontare, compresi i Core Labour Standards, il salario di vita, l'orario e le condizioni di lavoro.

Il capitolo 3 presenta il concetto di tracciabilità di filiera, differenziandola dapprima in volontaria e obbligatoria per poi descriverne vantaggi e svantaggi dei quattro modelli utilizzati dalle aziende. Vi è inoltre un riferimento alle normative europee in vigore in tale settore che introduce l'HACCP, un approccio preventivo sistematico che identifica i pericoli specifici e le misure per il loro controllo al fine di garantire la sicurezza degli alimenti.

Il capitolo 4 entra nel merito del progetto IPLab, nel dettaglio si definisce lo scopo del progetto. All'inizio, vi è una breve panoramica sull'etica aziendale e quindi si riporta il primo risultato ottenuto da tale progetto: la policy; poi si entra nel core del lavoro con l'analisi dei fornitori attraversando la fase di raccolta dati, rielaborazione degli stessi e si illustrano i risultati attraverso una dashboard.

Per concludere vi è un lavoro di ricerca sulle certificazioni presenti sul mercato, in particolare un confronto tra il commercio equo e solidale e l'adesione al mondo delle B-Corp.

Il quinto ed ultimo capitolo riassume brevemente le considerazioni effettuate nel corso del progetto ed i benefici che potrebbe apportare la realizzazione di un modello di assessment dei fornitori per le aziende con filiere internazionali.

Capitolo 1: L'azienda

1.1 La storia

Compagnia dei Caraibi è una realtà attiva principalmente in Italia basata sull'importazione e distribuzione di *spirits* e *soft drinks* provenienti da ogni parte del mondo (e.g. Gin, Rum, Vodka, Whisky, Tequila, sodati, acque e champagne).¹

L'origine di tale azienda risale in realtà agli inizi del Novecento, quando Tumalin Bartolomé Baracco de Baracho-trisavolo di Dario Baracco- avvia un negozio di “vini fini”.



Figura 1. Foto storica di quella che poi sarebbe diventata l'attività di Compagnia dei Caraibi²

Sono gli anni del Vermouth e nel regno sabauda la bevanda ha un successo tale da richiamare l'attenzione di Tumalin, il quale riesce ad arrivare alla migliore ricetta in

¹ www.compagniadecaraibi.com

² www.compagniadecaraibi.com

circolazione.

In onore del re, la battezza “Riserva Carlo Alberto”.

La fortuna del Vermouth non dura molto e per Tumalin inizia un precipitoso declino.

Suo nipote Dario, detto “Tigre”, non si lascia scoraggiare ed inizia i suoi viaggi per il mondo consapevole di avere un grande patrimonio alle spalle da dover arricchire.

Particolarmente significativo risulta essere il viaggio in India che lascia in Tigre uno spirito aperto e cosmopolita: elementi che caratterizzeranno la sua vita da imprenditore.

Nel 1974, Dario Baracco fonda “Compagnia della buona terra” un’azienda che rispecchiava in pieno i valori della produzione e conservazione “bio”, concetto che allora ancora non esisteva, affiancando alla linea di vini già esistente, frutta sciroppata e marmellate.

Nel 1993, inizia il successo. In seguito ad un viaggio folgorante nelle terre cubane, il nipote di Tumalin inizia ad importare birra e spiriti di quelle terre, in particolare un eccezionale rum dolce, il Legendario.

Dario Baracco inizia ad appassionarsi al rum e presto i distillati di canna da zucchero (cachaça compresa) diventano il fiore all’occhiello dell’azienda di Vidracco (To) che comincia a distribuire brand iconici come Diplomático.



Figura 2. Logo Compagnia di Caraibi S.r.l.³

Nel 2001 nasce Compagnia dei Caraibi S.r.l., focalizzata proprio sull’importazione di rum dal nuovo mondo.

Nel corso degli anni entrano nel catalogo d’offerta anche i whisky giapponesi, altro asset

³ www.compagniadecaraibi.com

della

Compagnia.

Insieme all'attività di *scouting*, l'azienda, a partire dal 2008, dà il via allo sviluppo di brand di proprietà, primo fra tutti il Vermouth Riserva Carlo Alberto, un chiaro omaggio a quella del 1837 anno in cui Tumalin Bartolomé Baracco studia le basi di un vino aperitivo da portare alla corte del re di Sardegna.



Figura 3. Riserva Carlo Alberto⁴

Se la mossa strategica di rinverdire il Vermouth si dimostrerà appena qualche anno dopo vincente, quella di proporre nel 2010, un gin allora quasi sconosciuto come Gin Mare, si rivelerà altrettanto illuminata. A partire dal 2014 a capo della Compagnia subentra Edelberto “Iguana” Baracco, figlio del fondatore, che ingrandisce il campo di azione dell'azienda e ne fa un player globale. Dalle 60 referenze importate nel 2013 si passa alle 730 presenti (180 *brand*) nell'ultimo catalogo.

Successivamente viene introdotto il liquore “Salvia & Limone” appartenente al ricettario dell'azienda.

Le “*new entry*” inserite nel catalogo degli ultimi anni sono ben 243, pari al 33% dell'intero portafoglio.⁵

1.2 Sviluppo economico e gestione dell'azienda

Nel corso del 2018, l'Azienda ha continuato la fase di espansione commerciale, fatturando 18,6 Milioni di Euro (precisamente 18.577.080 Euro), pari ad un incremento

⁴ www.compagniadecaraibi.com

⁵ www.compagniadecaraibi.com

del 26,32% in termini di valore delle vendite, in relazione ai 14,7 Milioni di Euro dell'anno 2017.

Dall'anno 2018, prosegue il trend positivo di crescita della clientela che ha raggiunto le 6.396 anagrafiche, con un incremento delle stesse del 30% rispetto all'anno precedente. Il tasso di riacquisto si mantiene costante nel 2018, al 54,63% (simile al 54,59% del 2017). Il tasso di fidelizzazione si attesta al 59,40%.

Nei primi sei mesi del 2019 l'azienda ha già registrato un incremento del giro d'affari del 38%. Compagnia dei Caraibi, inoltre, si è da sempre impegnata per la comunità e lavora per migliorare l'ambiente, sostenendo anche servizi di volontariato civile.

Grazie ad una implementazione della rete vendita, la crescita della clientela in Italia risulta significativa e conta oggi 60 agenzie, con una forza vendita di oltre 120 agenti.

La composizione del catalogo 2018 si aggira intorno alle 650 referenze. Tuttavia, a fine anno 2018 l'Azienda ha lavorato sulla presentazione del catalogo, focalizzandosi sulla definizione di una ben precisa impostazione strategica del Catalogo 2019. In particolare, ha individuato dei nuovi Brand/Articoli da inserire e, quindi, avviato le relazioni con i rispettivi Partner/Fornitori.

Il fatturato verso l'estero si attesta sul 2,68% (incluso i contributi marketing riconosciuti dai fornitori). Tra i nuovi mercati principali attivati nel corso dell'anno 2018, da evidenziare è quello messicano, con l'introduzione del range Vermouth Carlo Alberto e Bitter Rouge. Tale progetto internazionale, infatti, sarà focalizzato prevalentemente

sull'esportazione di prodotti di proprietà dell'azienda, quali l'amaro Mandragola, il liquore Salvia & Limone, il Bitter Rouge, il Vermouth, Riserva Carlo Alberto, ed altri.⁶

La gestione logistica dei prodotti continua ad essere un'attività esternalizzata permettendo una maggiore efficienza.

1.2.1 Organigramma

L'organizzazione aziendale di Compagnia dei Caraibi è di tipo gerarchico e funzionale. *Founder* e *CEO&Owner* sono ai vertici della piramide, al seguito, ogni area ha il suo manager.

La comunicazione interna è molto diretta ed immediata, l'azienda, infatti, ha preferito un ambiente di lavoro con uffici *open space*, un'ampia area ricreativa caratterizzata da esposizioni della propria linea produttiva sulle pareti, in particolar modo, sono messe in evidenza le bottiglie più originali per design e più attuali per tipo di ricetta.

⁶ Cfr. Nota integrativa del bilancio 2018 Compagnia dei Caraibi Srl

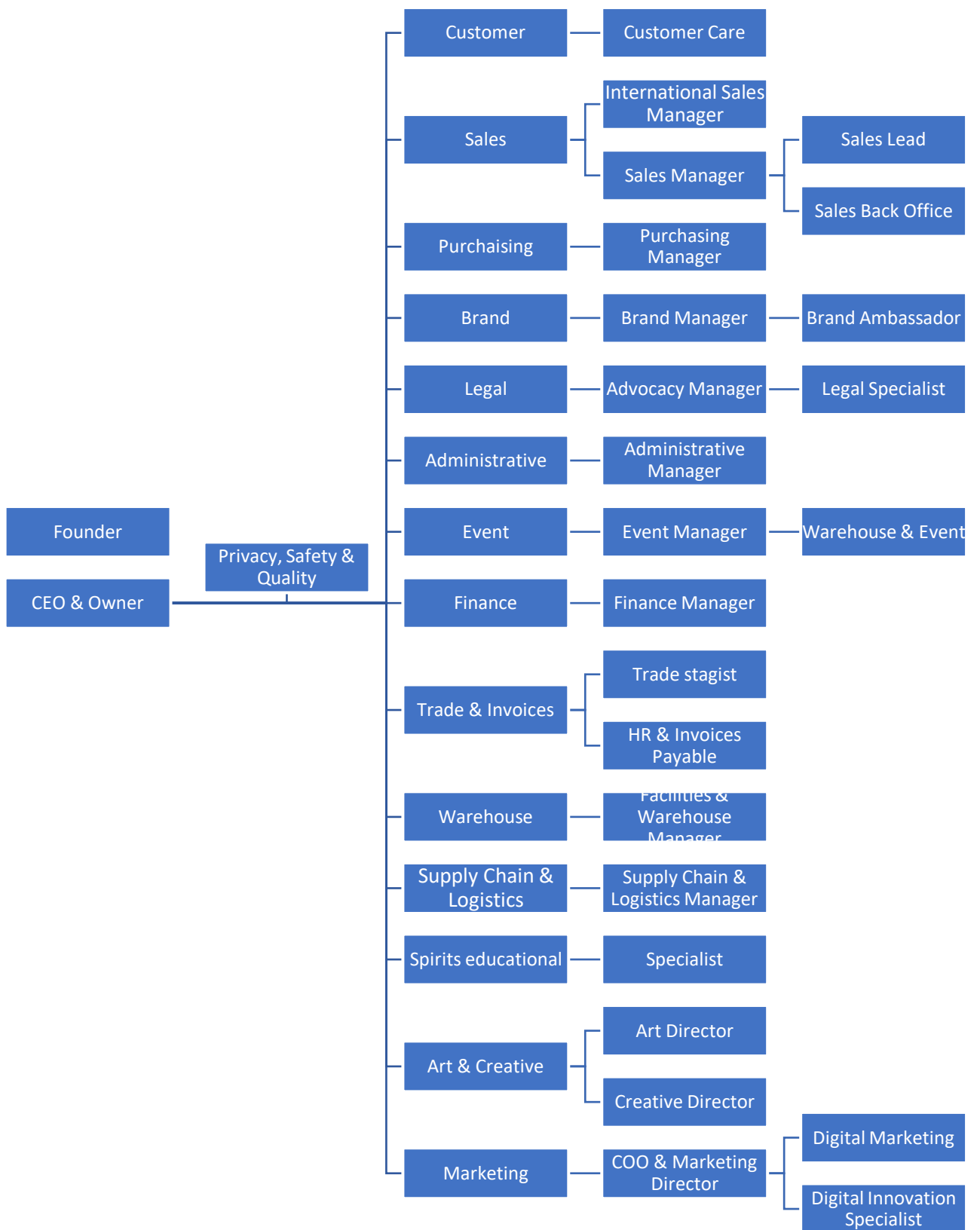


Figura 4. Organigramma

1.3 Strategia di Business e prodotti

Compagnia dei Caraibi adotta una doppia strategia di business: Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C).

Se da un lato porta avanti con grande orgoglio una produzione propria, frutto di un'accurata rivisitazione di antiche ricette locali; dall'altro ha fornitori in tutto il mondo dai quali importa materie prime, semilavorati e prodotti finiti.

Per entrambe le strategie, risulta essere indispensabile il rapporto professionale con la distilleria "Torino Distillati S.p.A" e la vetreria "Vetri Speciali S.p.A" -attività esternalizzate- che da anni garantiscono un ottimo risultato.



Figura 5. Vetreria "Vetri Speciali S.p.A".⁷



Figura 6. Distilleria "Torino Distillati S.p.A".⁸

⁷ www.vetrispeciali.com

⁸ www.torinodistillati.it

I prodotti selezionati e presenti in catalogo si distinguono in liquoristica, vinoteque, terre distillate, distillato di canna, nobili cereali, vodka, gin, agavi, fermentati, personalità & carattere, acque & sodati e le ultime novità.



Figura 7. Catalogo prodotti Compagnia dei Caraibi srl⁹

1.4 Analisi finanziaria

Dal punto di vista finanziario si sono analizzati gli indici finanziari principali dell'azienda a partire dall'anno 2017 fino all'anno 2019 e confrontati con l'azienda Velier S.p.A¹⁰, in quanto leader di settore nonché diretta competitor.

⁹ www.compagniadecaraibi.com

¹⁰ www.velier.it

***Velier spa**
Compagnia dei Caraibi srl

	2016	2017	2018
Current Ratio	1,15	1,29	1,23
	1,26	1,18	1,3
ROA %	9,83	7,93	5,18
	7,39	5,52	8,78
ROI%	16,21	12,75	7,96
	16,75	8,67	13,63
ROS%	5,94	5,11	3,26
	3,53	3,83	5,65
ROT (volte)	42,58	24,03	11,03
	26,81	8,27	14,14
ROE%	1,65	1,54	1,56
	2,07	1,44	1,55
D/E	3,32	2,61	2,59
	1,78	0,89	0,96

Figura 8. Analisi degli indici finanziari principali¹¹

L'indice di liquidità corrente subisce una lieve diminuzione nel 2017 a causa di un aumento dei debiti tributari, nei tre anni tale indice è sempre intorno al valore dell'azienda benchmark e maggiore dell'unità. Il ROA (*Return On Assets*) ed il ROI (*Return on Investment*), entrambi indici che misurano rispettivamente la redditività del totale delle attività e di tutto il capitale investito, seguono un *trend* altalenante per il triennio, evidenziando gli investimenti che l'azienda ha finanziato nell'anno 2017. Il ROS (*Return on Sales*) aumenta negli anni,

¹¹ www.biblio.polito.it

grazie al successo della gestione operativa, fino a superare, nel 2018, il valore di riferimento del settore.

L'indice di ritorno del capitale investito (ROT) diminuisce notevolmente dal 2016 al 2017, perché l'azienda ha attuato importanti manovre di investimento in immobilizzazioni materiali.

La redditività del capitale proprio (ROE) segue un trend discendente a causa dell'aumento del patrimonio netto.

L'indice di leva finanziaria diminuisce dal 2016 al 2018 in quanto l'azienda decide di più che raddoppiare i debiti, ma contemporaneamente utilizza gran parte degli utili per autofinanziarsi.

INDICATORI	2018	2017
Peso delle immobilizzazioni	33,05%	39,55%
Peso del capitale circolante	66,95%	60,45%
Peso del capitale proprio	32,90%	33,75%
Peso del capitale di terzi	67,10%	66,25%
Indice di liquidità	0,67	0,72
Indice di auto-copertura del capitale fisso	1,00	0,85

Figura 9. Indici di bilancio 2017-2018¹²

Gli indicatori sopra riportati sono stati calcolati con le seguenti formule:

-Peso delle immobilizzazioni= immobilizzazioni (immateriali + materiali + finanziarie)/ capitale investito (totale attivo)

-Peso del capitale circolante= attività correnti (magazzino + liquidità differite + liquidità immediate)/ capitale investito (totale attivo)

-Peso del capitale proprio= patrimonio netto/ capitale investito (totale attivo)

-Peso del capitale di terzi= capitale di terzi (passività non correnti + passività correnti)/ capitale investito (totale attivo)

¹² www.biblio.polito.it

-Indice di liquidità= (liquidità immediate + liquidità differite)/ passività correnti

-Indice di auto-copertura del capitale di flusso= patrimonio netto/ immobilizzazioni (immateriali + materiali + finanziarie).

Dall'analisi finanziaria si evidenzia una buona composizione delle fonti di finanziamento. In particolare, tutti gli indici economico-finanziari risultano migliorati rispetto al precedente esercizio, il tutto rappresentando quindi una situazione di solidità economico-finanziaria.

Il fatturato è raddoppiato nel triennio, partendo da 9,4 M€ nel 2016 fino a 18,6 M€ nel 2018.

Il capitale sociale nel 2018 è di 2,8M€.

Anche l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ovvero gli utili prima degli interessi, delle imposte, del deprezzamento e degli ammortamenti) dal 2016 al 2018 cresce, aumentando più del quadruplo.¹³

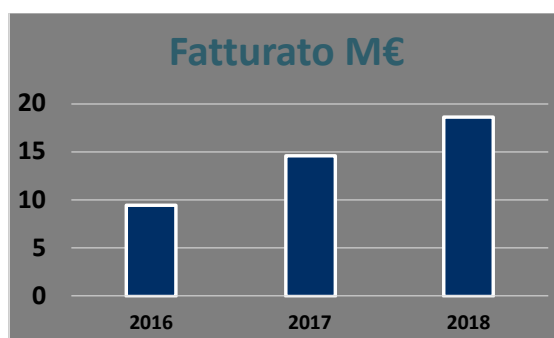


Figura 10. Fatturato anni 2016-2017-2018

¹³ Cfr. Bilancio 2016-2017-2018 Compagnia dei Caraibi Srl

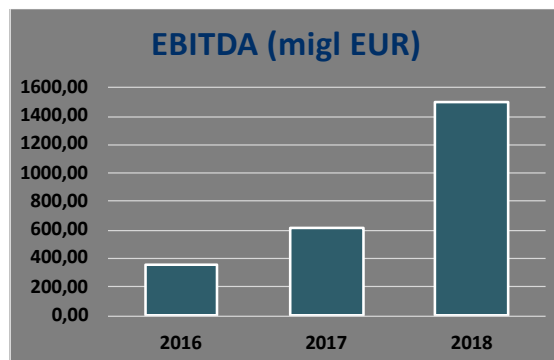


Figura 11. EBITDA anni 2016-2017-2018

1.5 Analisi di mercato

Il mercato di riferimento è quello dei superalcolici *premium*, mercato di nicchia, posizionato in fascia alta. Compagnia dei Caraibi S.r.l. punta soprattutto sulla qualità ed alla diversificazione dei propri prodotti.

Il principale *competitor*, nonché leader di settore, è Velier S.p.A, società genovese fondata nel 1947, nata come azienda rivenditrice di *Champagne*, grappa di *Champagne*, *sparkling*, tè e cacao, prevalentemente nel Nord Italia¹⁴. Nel 2018, tale azienda ha ottenuto un fatturato di 90 Milioni di €. Il secondo *competitor* è Rinaldi 1957 S.p.A, anche se quest'ultima si occupa principalmente di vino.¹⁵ Infine, di minor importanza per fatturato, è presente come *competitor* anche Ghilardi selezione, giovane realtà fondata nel 2011 in forte crescita, con un portfolio vasto in cui rientrano i seguenti prodotti: *Gin*, *Vodka*, *Genever & Botanical spirits*, *Tequila*, *Pisc*, *Mezcal* y *Agave*, *Aperitivi*, *Vermouth & Vini Fortificati*, *Whisky*, *Liquori & Amari*, *Cognac & Armagnac*, *Grappe*, *Bitter Aromatici*, *Rum* e *Cachaca*, *Sake*, *Vini e Champagne*, *Sode & Analcolici*.¹⁶

L'ultimo bilancio depositato da Compagnia dei Caraibi Srl nel registro delle imprese

¹⁴ www.velier.it

¹⁵ www.rinaldi1957.it

¹⁶ www.ghilardiselezione.com

corrisponde all'anno 2018 e riporta un fatturato di 18 Milioni di Euro, aumentato durante il 2018 del 98,26% rispetto al 2016 (9,4M€).

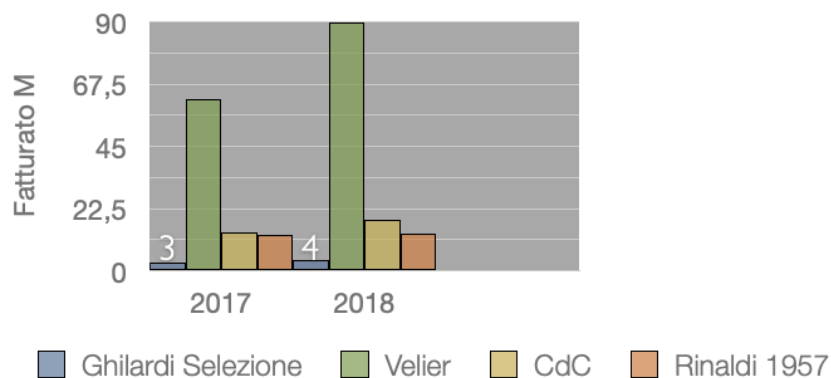


Figura 12. Confronto con i competitor del fatturato 2017-2018

1.5.1 Ambiente esterno

L'ambiente esterno è definito come un insieme di forze che hanno un certo impatto sulle decisioni e sulle performance dell'impresa.

È pertanto necessario utilizzare degli schemi per meglio comprenderle e classificarle.

1.5.2 Analisi PESTEL

L'Analisi PESTEL è condotta al fine di comprendere meglio il contesto esterno nel quale opera Compagnia dei Caraibi.

I fattori analizzati sono i seguenti:

- Politico:
 - Compagnia dei Caraibi opera in un contesto nel quale si interfaccia a contesti geografici differenti e caratterizzati quindi da politiche diverse;

- Diritto al lavoro e politiche ambientali variano in funzione ai contesti geografici.

- Economico:
 - Tassi di cambio e dazi impattano sull'azienda operando a livello internazionale;
 - Il reddito disponibile dei consumatori impatta sul business di Compagnia dei Caraibi vendendo dei beni di lusso (non primari).

- Sociale:
 - Il consumatore, negli ultimi anni è sempre più attento alla provenienza e all'impatto ambientale e sociale dei prodotti che acquista;
 - Le nuove tendenze sociali si basano su uno stile di vita più sano e in molti abbandonano il consumo di alcolici.

- Tecnologico:
 - Innovazione rivolta al marketing;
 - Veicoli ibridi;
 - Pannelli fotovoltaici.

- Ambientale:
 - Target governativi riguardanti l'inquinamento (Es. 2030 Climate and energy framework¹⁷) e riduzione emissioni di carbonio.

- Legale:
 - Diritti e leggi a tutela dei consumatori;
 - Etichettatura e sicurezza dei prodotti;
 - Mercato parallelo (mercato non autorizzato).

¹⁷ https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en

1.5.3 Analisi di Porter

Il livello di redditività è influenzato dalla struttura del settore, determinata da cinque forze competitive, conosciute come il modello delle cinque forze di Porter.

-Concorrenza interna: è considerata medio-bassa, dovuto al fatto che sono presenti pochi competitor che trattano prodotti così esclusivi.

-Minacce all'ingresso: le aziende che fanno parte di questo settore di nicchia, così come la stessa Compagnia dei Caraibi, lavorano sulla base di partnership esclusive basate sull'esperienza degli *scouter* e costruite nel tempo. Questo fattore, congiunto con la fama dei brand già affermati nel settore, costituisce delle alte barriere all'ingresso per le imprese che si affacciano sul settore.

-Prodotti sostituti: i distillati premium non sono un prodotto di prima necessità ed è possibile sostituirli facilmente con altri tipi di selezioni alcoliche, anche di qualità inferiore.

-Potere contrattuale dei fornitori: dipende dalla grandezza degli stessi, relativamente basso per i fornitori molto piccoli che non hanno forza finanziaria per costituire una minaccia; il potere è medio per i brand più rinomati.

-Potere contrattuale dei clienti: essendo un settore di nicchia, non ci si rivolge alla massa, ma a piccoli segmenti di clientela, le aziende sono in lotta tra loro per accaparrarsi il cliente.

1.5.4 Analisi SWOT

Prima di procedere con l'analisi SWOT è utile ricordare la definizione di strategia: formulazione di un piano di lungo periodo con l'obiettivo di raggiungere un determinato

goal. Questi obiettivi devono essere semplici e consistenti tra loro ed i manager devono conoscere bene l'ambiente interno ed esterno.

Attraverso la SWOT *analysis* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*), quindi, è possibile effettuare scelte strategiche a partire dalla mappa dei fattori interni ed esterni, positivi o negativi, dell'azienda:

- *Strenghts*: rete di distribuzione capillare e collaborazioni con fornitori in tutto il mondo; comunicazione e promozione del proprio brand; ricette proprie di liquori tradizionali rivisitate.
- *Weaknesses*: attuale controllo sulla fase di selezione e monitoraggio dei fornitori; mercato di nicchia concentrato principalmente sui distillati.
- *Opportunities*: *digital market* ed *e-commerce*; valutare e migliorare le condizioni lavorative dei fornitori nei paesi in via di sviluppo, cooperare per ridurre gli impatti ambientali; esportare all'estero la propria linea di produzione.
- *Threats*: possibili minacce potrebbero essere dovute ad una crisi economica (vendendo beni non primari) o ad una riduzione del consumo di alcol in Italia; pressioni legali (eterogeneità delle politiche governative dei fornitori, norme ambientali) e/o eventuale aumento dei tassi di cambio e dazi sui prodotti importati; mercato parallelo (commercio illegale di alcol).

Capitolo 2: Filiera internazionale

2.1 Responsabilità sociale di impresa

Con il concetto di *Corporate Social Responsibility*, brevemente noto come CSR, si intende l'impegno dell'azienda a gestire le sue attività dal punto di vista sociale, ambientale ed economico in modo responsabile ed in linea con le aspettative del pubblico. Le imprese revisionano il loro *business*, le loro attività *core*, valutandone l'impatto ambientale e sociale, includendo consumatori, dipendenti, comunità e *stakeholder*.

Inoltre, le imprese promuovono in modo proattivo l'interesse dei consumatori per incoraggiare la crescita e lo sviluppo, decidendo di eliminare pratiche e operazioni che danneggiano la sfera ambientale e sociale, anche se consentiti per legge.

Sebbene non ci sia una definizione universale della nozione di CSR, vi sono diverse definizioni di tale concetto.

Tra le definizioni più antiche attribuite alla CSR vi è quella fornita da *Howard Bowen* diventando il padre di tale concetto, "*the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*".¹⁸

In generale, negli anni '50 tutte le definizioni attribuiscono ai manager l'obbligo di doversi assumere la responsabilità del bene pubblico "*it has to consider whether the action is likely to promote the public good, to advance the basic beliefs of our society, to contribute to its stability, strength, and harmony*".¹⁹

Secondo lo scrittore inglese *Lewis Carroll* "*Corporate social responsibility encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary (philanthropic) expectations that society has of organizations at a given point in time*".²⁰

¹⁸ Bowen, 1953

¹⁹ Drucker, 1954

²⁰ Carroll 1979, 1991

Nel 1991, Carroll estrasse la definizione in quattro parti della CSR e la rifuse sotto forma di una piramide. Lo scopo della piramide era quello di individuare l'aspetto definitivo della CSR e di illustrare la natura dei blocchi costitutivi della struttura in quattro parti. La piramide è stata selezionata come un disegno geometrico perché è semplice, intuitiva e costruita per resistere alla prova del tempo. Di conseguenza, la responsabilità economica è stata posta come base della piramide perché è un requisito fondamentale negli affari.

Allo stesso tempo, la società sta trasmettendo il messaggio alle imprese secondo cui dovrebbe obbedire alla legge e conformarsi alle normative poiché la legge e le normative sono la codificazione della società, delle regole di base su cui le imprese devono operare in una società civile. Se si esamina la CSR nei paesi in via di sviluppo, ad esempio, l'esistenza o meno di un quadro giuridico e regolamentare influisce in modo significativo sul fatto che le multinazionali vi investano o meno perché un'infrastruttura legale di questo tipo è indispensabile per fornire le basi per una legittima crescita aziendale.

Inoltre, gli affari dovrebbero operare in modo etico. Ciò significa che le imprese hanno l'aspettativa e l'obbligo di fare ciò che è giusto, giusto ed equo e di evitare o minimizzare i danni a tutti gli stakeholder con cui interagisce. Infine, ci si aspetta che le imprese restituiscano e contribuiscano alle risorse finanziarie, fisiche e umane della comunità di cui fanno parte.

In sintesi, la piramide è costruita in un modo tale da riflettere i ruoli fondamentali svolti e attesi dalle imprese nella società.²¹

²¹ International Journal of Corporate Social Responsibility Editors-in-Chief: René Schmidpeter Cologne Business School, Germany Samuel O. Idowu London Metropolitan University, UK



Figura 13. La piramide di Carroll della CSR²²

Altre definizioni sono poi state attribuite al concetto di CSR anche negli anni più recenti, a partire dagli anni 2000.

La Banca Mondiale afferma: “CSR è l’impegno delle imprese a contribuire ad un’economia sostenibile, al miglioramento delle condizioni lavorative e, quindi, ad un miglioramento della qualità della vita, dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale e della società in generale”.²³

Nel 2005, il professore americano di *Marketing* Philip Kotler insieme al presidente del *Social Marketing Services* Nancy Lee, forniscono una definizione di *marketing*, piuttosto che manageriale, sviluppando una tassonomia di sei iniziative di CSR, definendole come attività principali sostenute dalle società per supportare le cause sociali e per adempiere agli impegni di responsabilità sociale. Più precisamente, distinguono pratiche prevalentemente orientate al benessere della società che incidono principalmente sulle

²² International Journal of Corporate Social Responsibility Editors-in-Chief: René Schmidpeter Cologne Business School, Germany Samuel O. Idowu London Metropolitan University, UK

²³ Banca Mondiale 2008

parti interessate esterne all'organizzazione, dalle attività aziendali interne rientranti nella categoria delle “*socially responsible business practices*”.²⁴

Le iniziative CSR di Kotler e Lee del 2005 promuovono le attività di marketing sociale aziendale, filantropia aziendale, volontariato di comunità e pratiche commerciali socialmente responsabili.

Il *social marketing* aziendale è definito come il supporto di un'azienda a una campagna che incita il cambiamento del comportamento delle persone volto a migliorare la salute pubblica, la sicurezza, l'ambiente ed in generale il benessere della comunità. La filantropia aziendale si verifica quando un'azienda fornisce un contributo diretto a un'organizzazione benefica o apporta, molto spesso sotto forma di pagamenti in denaro, donazioni o servizi in natura.²⁵

Secondo Bursa Malaysia (la borsa dei valori della Malesia), “*CSR is defined as open and transparent business practices that are based on ethical values and respect for the community, employees, the environment, shareholders and other stakeholders*”.²⁶

Per quanto riguarda l'approccio di un'azienda al mondo delle CSR esso verte sulla rivalutazione di tutte le attività che fanno parte del business: la produzione, tutte le operazioni e le pratiche interne, le risorse umane, la catena di approvvigionamento, la sicurezza e la salute.

Negli *asset* aziendali sono inclusi:

- Politiche aziendali che mirano a cercare collaborazioni con *partner* che seguono le stesse etiche commerciali.
- Reinvestire parte degli utili in progetti ambientali o di salute e sicurezza.
- Supportare ONLUS locali.

²⁴ Kotler & Lee, 2005

²⁵ Kotler & Lee, 2005

²⁶ Bursa Malaysia, 2009

- Promuovere le pari opportunità per uomini e donne a livello manageriale ed esecutivo.

Microsoft, BMW, Lego Group, Google, Walt Disney, Daimler (Mercedes-Benz), Rolex, Rolls Royce, Apple ed Intel sono le prime aziende che rientrano nel *ranking di Forbes 2016* presentando la più alta *Corporate Social Responsibility Reputations*.

Classifiche globali esprimono il concetto di CSR come un fenomeno affermato e già inglobato nei modelli di *business*, un'idea divenuta oramai un processo, in grado di contribuire a migliorare il valore generato dalle imprese ed al contempo restituirne una parte all'ambiente circostante.²⁷

2.2 Responsabilità sociale d'impresa e filiere internazionali

L'importanza della CSR è recentemente aumentata in tutti i settori economici. Soprattutto nel settore del commercio al dettaglio, i grandi rivenditori internazionali stanno investendo molto per far fronte alle esigenze etiche dei consumatori e accrescere la propria consapevolezza delle problematiche esposte dalla CSR. I principali rivenditori internazionali hanno iniziato ad offrire alcuni prodotti etici, consolidando il loro approccio alla CSR attraverso offerte relative allo sviluppo sostenibile e una maggiore equità in termini di distribuzione dei benefici tra tutti gli attori della catena di approvvigionamento.

Le catene di approvvigionamento, infatti, stanno diventando sempre di più una parte fondamentale del panorama economico competitivo, in quanto le aziende studiano il modo per creare vantaggi strategici. In risposta alle preoccupazioni dei clienti e degli azionisti per la responsabilità sociale di impresa (CSR), molte aziende acquirenti stanno lavorando per implementare progetti all'interno delle loro catene di fornitura volti a garantire che i fornitori agiscano in modo socialmente responsabile rispetto a tali pratiche o mansioni di lavoro ed ai fattori ambientali. Un aspetto importante dell'attuazione delle iniziative di CSR nell'intera filiera riguarda il raggiungimento della conformità dei

²⁷ Sciarelli S. 2007, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano

fornitori. Recentemente le aziende hanno subito pressioni per aumentare il monitoraggio dei comportamenti dei fornitori per rafforzare la conformità CSR.²⁸

La gestione della catena di approvvigionamento è un processo che comprende diverse attività e funzioni, interconnesse tra loro.

Tra le attività e funzioni più importanti vi sono la gestione dei trasporti interni ed esterni, la gestione delle scorte, la gestione delle acquisizioni, il deposito, la gestione dei fornitori di servizi logistici, la gestione delle risorse, l'imballaggio ed il montaggio, i servizi ai clienti.

È anche possibile suddividere il processo di gestione della catena di approvvigionamento in due flussi principali; cioè flusso diretto e flusso inverso. Tenendo conto di tali processi, le principali aree di responsabilità sociale nelle catene di approvvigionamento sono:

- Pratiche organizzative
- Pratiche etiche
- Pratiche ambientali
- Pratiche dei diritti umani e delle condizioni di lavoro
- Pratiche di salute e sicurezza sul lavoro
- Pratiche per stabilire relazioni con la società

²⁸ Cfr. Long Range Planning Volume 40, Issue 3, June 2007, Pag 341

Aree CSR rilevanti	Pratiche di esempio
Pratiche organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione degli obiettivi di CSR per la funzione di acquisto • Determinazione e definizione di ruoli e responsabilità delle risorse umane legate alla CSR nella logistica • Fornitura di formazione pertinente in CSR ai fornitori • Condivisione delle attività e delle pratiche di CSR con tutte le parti interessate • Implementazione di un meccanismo per ricevere feedback da parti interessate in merito alle pratiche di CSR
Pratiche etiche	<ul style="list-style-type: none"> • Non accettare regali, servizi gratuiti, ecc. Dai fornitori (specialmente durante il processo di selezione dei fornitori) • Non creare pressioni illegittime sui fornitori • Non condividere informazioni sui prezzi e sui servizi sui fornitori con altre parti interessate irrilevanti • Non favorire alcun fornitore particolare solo a causa dei gusti e delle preferenze e garanzia di un processo di selezione equo • Assicurare che tutti i dipartimenti rispettino gli standard etici nel processo di acquisto indipendente • Non creare un vantaggio illegittimo in concorrenza utilizzando gli articoli del contratto • Non fornire informazioni errate di proposito • Non utilizzare articoli specifici indicando fornitori specifici nei contratti
Pratiche ambientali	<ul style="list-style-type: none"> • Acquistare e utilizzare materiali riciclati per l'imballaggio • Supportare e incoraggiare i fornitori a ridurre i rifiuti (in particolare i rifiuti pericolosi) • Porre particolare enfasi sulla produzione di materiali riciclabili e reversibili nella produzione e nella progettazione • Soddisfare gli standard per la protezione dell'ambiente nei processi di gestione del ciclo di vita, produzione, imballaggio e stoccaggio • Supportare i fornitori nell'implementazione di processi adeguati per la protezione ambientale sostenibile
Pratiche dei diritti umani e delle condizioni di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Non tenere fuori ciclo alcuni fornitori, solo perché hanno manager di diversa estrazione • Avere procedure e anche meccanismi per monitorare fornendo pari opportunità a ciascun dipendente che lavora in tutte le società fornitrici • Avere procedure appropriate per garantire che tutti i dipendenti possano trarre vantaggio da tutti i loro diritti legali, stanno lavorando in conformità con le norme, i regolamenti e le norme nazionali / internazionali • Assicurare che le condizioni di lavoro fisiche e psicologiche siano conformi a tutte le norme e regolamenti in vigore
Pratiche di salute e sicurezza del lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Avere procedure appropriate per garantire che le condizioni di lavoro non compromettano la salute e la sicurezza delle persone • Garantire che tutte le misure di sicurezza, protezione e protezione siano in atto per tutte le attività • Avere procedure in atto per assicurare che i prodotti sensibili e delicati siano conservati in condizioni
Pratiche per stabilire relazioni con la società	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e realizzazione di programmi per la formazione e lo sviluppo di fornitori locali • Partecipazione attiva e organizzazione di attività sociali senza scopo di lucro, come volontariato, enti di beneficenza, aste pubbliche, ecc. • Supporto di attività sportive e istruzione pubblica

Figura 14. Esempi di attività e funzioni CSR nella gestione della catena di approvvigionamento²⁹

La responsabilità sociale nel processo di produzione ha luogo sia in attività di gestione della *Supply Chain* in avanti sia a valle. In termini generali, la CSR in produzione comprende la progettazione del prodotto tenendo conto dei principi della CSR e della produzione senza arrecare danni o rischi all'ambiente.

Tra gli obiettivi a lungo termine più importanti nel processo di produzione rispettoso dell'ambiente, l'implementazione del meccanismo sistematico che riduce la quantità di rifiuti e di smaltire i rifiuti senza dare alcun pericolo alla natura sono considerate le pratiche chiave.

Un altro importante obiettivo della CSR nella produzione è valutare ogni fase del ciclo di vita del prodotto al fine di determinare le possibilità di ri-produzione, riutilizzo e riciclo

²⁹ Applications of Contemporary Management Approaches in Supply Chain Editore Hakan Tozan

dei materiali utilizzati nel processo di produzione. Se viene determinata una possibilità, questa dovrebbe essere integrata nei processi di produzione a beneficio della società.

La catena di approvvigionamento è un sistema critico in cui è possibile valutare e allocare strategie relative al concetto di responsabilità. In quelle filiere in cui le singole fasi possono essere gestite in modo coordinato tramite un leader di canale, è utile comprendere il ruolo specifico di ciascun attore. In particolare, è utile analizzare le attività commerciali dei rivenditori, soprattutto quando il rivenditore è una grande azienda, a causa della sua capacità di influenzare i consumatori mentre governa l'intera catena di approvvigionamento.

I grandi rivenditori svolgono un ruolo dominante nel controllo dello sviluppo sostenibile dei processi di produzione e distribuzione dei loro prodotti per diversi motivi. I rivenditori hanno un notevole peso economico e la capacità di governare e generare catene di approvvigionamento ex novo.

Pertanto, i grandi rivenditori sono controllori e garanti dell'intera catena del valore, in particolare per i prodotti a marchio proprio del rivenditore, che incidono direttamente sulla sua immagine aziendale. D'altro canto, poiché i rivenditori sono fisicamente vicini ai consumatori, comprendono le richieste del mercato, ricevono nuove richieste dei consumatori direttamente dal consumatore e possono attivare strumenti di marketing al dettaglio basati sulle esigenze locali e su esigenze extra-economiche.

Quindi, i rivenditori sono i primi destinatari di richieste di approcci più etici e responsabili alla gestione dei prodotti e, allo stesso tempo, sono in grado di assumere un ruolo attivo nell'affrontare i comportamenti dei consumatori in termini di capacità di controllo delle questioni etiche e sociali.

Di conseguenza, i rivenditori tendono ad avere più potere dei produttori e spesso diventano centri privilegiati di accumulazione di valore e filtri per il flusso di informazioni nella catena di approvvigionamento. In particolare, il rivenditore, ove possibile, esercita la sua leadership di canale per gestire catene di approvvigionamento "*captive*".

In queste catene di approvvigionamento, il rivenditore ha un ampio potere non goduto da piccoli fornitori che non possono sostenere il costo di cambiare cliente o accedere a nuovi mercati³⁰.

Pertanto, le catene di approvvigionamento sono spesso caratterizzate da un elevato livello di monitoraggio e controllo da parte del rivenditore. In questo modo, il rivenditore diventa la parte più importante della catena di fornitura perché:

- Il rivenditore esercita il controllo e aumenta il proprio potere contrattuale sui fornitori, anche in relazione alle leggi sulla tracciabilità; questo controllo aumenta il potere del rivenditore di ricostruire e coordinare la catena di approvvigionamento.
- Il rivenditore migliora la diffusione dei prodotti a marchio del distributore (proprio marchio) e dirige direttamente l'ideazione, la produzione e il commercio, portando alla leadership del canale naturale del rivenditore.
- Il rivenditore tende a cercare filiere corte al fine di ottenere margini più elevati e sviluppare politiche di marketing più vicine alla propria attività; questo sforzo aumenta il suo potere; La combinazione delle caratteristiche dei rivenditori, delle caratteristiche del mercato al dettaglio e delle nuove sensibilità dei consumatori incoraggia i rivenditori innovativi, in particolare nei paesi avanzati come i paesi dell'Europa settentrionale, ad adottare un approccio CSR che caratterizza l'offerta al dettaglio.

2.3 Codici di condotta

Un codice di condotta è una dichiarazione formale di principi che definisce gli standard per specifici comportamenti aziendali. Nell'economia globalizzata, i codici di condotta si sono rapidamente moltiplicati a causa del crescente interesse del pubblico per l'impatto sociale e ambientale delle aziende e per la loro condotta etica.

³⁰ Gereffi et al., 2005

Esistono vari tipi di codici, tra cui:

- Codici aziendali: adottati unilateralmente dalle aziende.
- Associazione di categoria o codici settoriali specifici: adottati da un gruppo di aziende di un particolare settore industriale (ad esempio, il settore dei giocattoli).
- Codici internazionali ed europei negoziati dalle parti sociali (ad es. codici europei nei settori del commercio, del tessile, del legno e dello zucchero, e degli accordi quadro negoziati tra le multinazionali e le organizzazioni internazionali del lavoro).
- Codici *multi-stakeholder* adottati a seguito di iniziative congiunte di aziende, sindacati e ONG (ad es. il codice di base dell'iniziativa per il commercio etico).
- Codici modello sviluppati da sindacati, ONG o altre organizzazioni, che fungono da punto di riferimento per lo sviluppo di un codice aziendale (ad esempio il codice di base della CISL Internazionale, Amnesty International principi dei diritti umani per le aziende).
- Codici intergovernativi negoziati nell'ambito di organizzazioni internazionali (ad esempio *OECD 'Guidelines for multinational enterprises'*³¹, *the ILO 'Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy'*)³².

I codici possono trattare una vasta gamma di questioni, come diritti umani e del lavoro, utilizzo delle forze di sicurezza, corruzione, salute e sicurezza legate all'uso di un prodotto (ad esempio la questione della sostituzione del latte per neonati) e gli standard ambientali (emissioni inquinanti).

I codici più completi che affrontano le questioni del lavoro si riferiscono alle norme fondamentali del lavoro individuate dall'ILO³³ e comprendono il lavoro minorile e il lavoro forzato, le questioni relative alla discriminazione, la libertà di associazione e la

³¹ www.oecd.org

³² www.ilo.org

³³ www.ilo.org

contrattazione collettiva, la salute e la sicurezza, i livelli salariali, gli orari di lavoro e le norme pratiche disciplinari.

Generalmente i codici sono applicati ai beni di consumo, alimenti e bevande, vendita al dettaglio e

settori estrattivi e si applicano principalmente alle imprese che operano a livello internazionale.

Inoltre, per loro stessa natura, i codici di condotta sono volontari e non contengono alcun obbligo legale. Essi impongono piuttosto obblighi morali alle imprese, ad esempio, le imprese che non attuano il loro codice possono essere oggetto di critiche pubbliche.

Rimane aperta la questione di come far valere la responsabilità legale e la responsabilità per le violazioni del codice o per le violazioni dei diritti umani fondamentali nei paesi terzi. Le sanzioni per le violazioni del codice commesse da manager, filiali o fornitori possono comprendere multe, richieste di azioni correttive e programmi di rimedio, misure disciplinari e, nei casi peggiori, possono portare alla rescissione del contratto di approvvigionamento.

2.3.1. Driver e benefici

I codici sono strumenti innovativi per la promozione dei diritti fondamentali dell'uomo, del lavoro e dell'ambiente volti anche a cessare il fenomeno della corruzione, soprattutto nei paesi in cui le autorità pubbliche non riescono a far rispettare gli standard minimi.

Le aziende adottano i codici di condotta come strumento di gestione interna per affermare i valori e gli standard etici a cui la loro azienda aderisce. Tali codici influenzano anche la politica dei loro partner commerciali globali e sono utilizzati anche come canale di informazione rivolto ai consumatori sui valori etici dell'intera filiera della produzione di beni e/o servizi.

Alcune aziende adottano i codici come risposta diretta alla pressione pubblica (media, gruppi di consumatori, attivisti dei diritti umani), o alle pressioni dei sindacati, delle autorità pubbliche, degli azionisti o dei concorrenti. È probabile che le aziende che

importano prodotti da paesi con una scarsa conoscenza dei diritti umani adottino codici per prevenire le critiche, soprattutto se le loro vendite dipendono fortemente dall'immagine del marchio.

Oltre all'impatto positivo sulla reputazione aziendale, l'adozione e l'implementazione di codici di condotta può comportare altri benefici per il business, come il miglioramento dei rapporti con i partner commerciali, la promozione della buona *governance* e della conformità legale nei paesi di operatività e l'aumento della qualità e della produttività come risultato di un ambiente lavorativo più responsabile e consapevole.

2.3.2 Credibilità e trasparenza

Il rapido sviluppo dei codici potrebbe essere inteso come una pericolosa tendenza verso una "privatizzazione" dei diritti sociali. Chiaramente, i codici possono solo integrare e non sostituire la legislazione nazionale e internazionale o il dialogo sociale e la contrattazione collettiva.

Il valore di un codice dipende dalla sua credibilità e trasparenza, che sono legate alla misura in cui i lavoratori della società, i sindacati, i partner commerciali e i fornitori, i consumatori e gli altri stakeholder sono consapevoli dell'esistenza del codice e della serietà con cui lo prendono in considerazione.

La trasparenza si basa sulla diffusione e sulla comunicazione del codice a tutti i dipendenti, alle società controllate e alle imprese appaltatrici. La credibilità dipende dall'ambito di applicazione, dall'età di copertura e dai relativi meccanismi di applicazione e valutazione.

Alcuni sostengono che i codici adottati unilateralmente dalle aziende rischiano di coprire solo un numero limitato di questioni (un approccio "pick and choose"). Anche per i codici che coprono una gamma esaustiva di questioni, l'importanza è di vedere se stanno realmente avendo un impatto su ciò che accade sul campo. Perché un codice sia più di un'espressione di buone intenzioni, deve includere metodi chiari di implementazione, monitoraggio e verifica.

2.3.3 Monitoraggio e verifica

A seconda della struttura di alcuni settori industriali, il monitoraggio può essere un processo impegnativo a causa di lunghe e mobili catene di fornitura, molteplici livelli di proprietà, problemi di accesso alle informazioni, presenza di molteplici codici e complesse questioni tecniche e sociali. È fondamentale che i monitor siano “*smart*”, quindi dotati di adeguate competenze tecniche, abilità e buona comprensione dei processi aziendali e degli usi e costumi locali.

Le aziende utilizzano diversi modi per monitorare e verificare l'effettiva applicazione di un codice:

1. attraverso team interni di conformità (ad esempio, personale addetto al controllo qualità);
2. *audit* di seconda parte (ad esempio, da parte di società di contabilità);
3. monitoraggio indipendente, che coinvolge terzi come ONG locali, accademici o organizzazioni religiose.

Gli strumenti per il monitoraggio della conformità includono le visite e le ispezioni in fabbrica, la revisione dei registri, i colloqui con i lavoratori e i sistemi di reclamo.

La qualità dei processi di monitoraggio e verifica è determinata dalla loro accettazione da parte delle diverse parti coinvolte. Il *background*, l'appartenenza organizzativa o i rapporti finanziari di chi effettua il monitoraggio e la verifica sono molto importanti per determinare la credibilità del processo. Il monitoraggio indipendente implica attori "indipendenti" dall'azienda e/o dai datori di lavoro ed è diventato un test critico dell'impegno di un'azienda nella responsabilità sociale d'impresa.

Le iniziative *multistakeholder* come l'ETI (ethical trade initiative)³⁴ sviluppate negli ultimi anni sono un tentativo di ottenere l'indipendenza coinvolgendo tutte le parti,

³⁴ www.ethicaltrade.org

utilizzando monitor che rappresentano e sono responsabili nei confronti di diverse circoscrizioni.

Infine, va sottolineato che il monitoraggio di per sé identifica, ma non risolve i problemi; quindi per le politiche di rimedio rappresenta il primo passo per capire dove intervenire per risolvere il problema.

2.3.4 Il rapporto acquirente-rivenditore: la gestione della catena di fornitura

I codici si applicano di solito ai locali ed alle filiali dell'azienda, ma la conformità alle loro disposizioni può essere richiesta anche agli appaltatori e ai fornitori dell'azienda. In questo caso, i codici sono utilizzati come linee guida per la *Supply Chain* e si applicano ai lavoratori della catena di fornitura che non sono direttamente impiegati dall'azienda (rivenditore o acquirente) che adotta il codice.

In un certo senso, le linee guida sono un passo avanti nell'accettazione da parte delle aziende della responsabilità per le attività delle proprie filiali e dei propri fornitori. Anche se, da una parte, è possibile andare incontro al rischio di creare una concentrazione di mercato, concentrandosi sui fornitori più grandi che possono rispettare i termini di un codice e lasciando il fornitore più piccolo senza accesso ai mercati di esportazione.

Il rapporto acquirente-rivenditore/fornitore ha un impatto importante sull'implementazione del codice e sulla conformità. È responsabilità dei *retailer* conoscere la propria catena di fornitura, costruire un rapporto a lungo termine con i propri fornitori e non imporre condizioni - come politiche di prezzo estremamente basse o scadenze ravvicinate - che possano minare la capacità dei fornitori di rispettare le disposizioni del codice.

2.3.5 Codici di condotta multistakeholder

L'Ethical Trading Initiative (ETI) è un'alleanza di aziende, sindacati e ONG con sede nel Regno Unito, il cui obiettivo è quello di promuovere l'uso di una serie di standard ampiamente approvati volti a migliorare le condizioni di lavoro nella catena globale di fornitura e produzione. I membri dell'ETI lavorano insieme per identificare e promuovere - attraverso un processo di "*learning by doing*" - le buone pratiche nell'attuazione dei codici di condotta, compresi il monitoraggio, la verifica indipendente e i metodi di audit. L'ETI è finanziata dalle adesioni con il supporto del Dipartimento per lo Sviluppo Internazionale (DFID) del governo del Regno Unito.

Come condizione per l'adesione, le aziende associate all'ETI accettano di portare i propri codici di condotta in conformità con il codice di base dell'ETI e di applicarlo alle loro catene di fornitura internazionali.

Le aziende associate all'ETI devono identificare i fornitori, valutare le loro pratiche di lavoro e discutere con loro come il codice può essere applicato in un paese e in un settore specifico. Le aziende devono poi sviluppare un programma di monitoraggio interno e piani di verifica indipendenti.

L'ETI ha avviato una serie di progetti pilota (abbigliamento in Cina, orticoltura in Zimbabwe, vino in Sudafrica e banane in Costa Rica) per testare diversi modelli di monitoraggio e verifica del codice, con il coinvolgimento dei membri dell'ETI (la partecipazione è un requisito per tutti i membri dell'ETI) e delle ONG e dei sindacati locali.

L'obiettivo è quello di sviluppare un rapporto produttivo a lungo termine con i fornitori, per cui solo in casi estremi di non conformità le aziende terminerebbero i loro contratti di fornitura.

Le aziende sono tenute a riferire all'ETI i progressi compiuti ogni anno per quanto riguarda il rispetto dei requisiti del codice, compresa una panoramica del lavoro di monitoraggio della conformità svolto nel corso dell'anno, i dettagli delle azioni correttive intraprese, le priorità e gli obiettivi per l'anno successivo.³⁵

³⁵ www.ethicaltrade.org

2.3.6 Principi volontari sulla sicurezza e i diritti umani

Nel 2000, il Ministero degli Esteri del Regno Unito e il Dipartimento di Stato degli Stati Uniti hanno riunito una serie di aziende leader nel settore energetico e minerario (tra cui Rio Tinto, Chevron, Texaco, Shell, BP), ONG per i diritti umani (Amnesty International, Human Rights Watch)³⁶, parti sociali (la Federazione Internazionale della chimica, dell'energia, delle miniere e il sindacato generale dei lavoratori) e altre organizzazioni (BSR³⁷, IBLF³⁸) per sviluppare linee guida per le aziende su come gestire i loro accordi di sicurezza in linea con gli standard internazionali dei diritti umani.

Questi principi volontari riguardano tre aree chiave:

1. i criteri di cui le aziende tengono conto nel valutare il rischio per i diritti umani nei loro accordi di sicurezza;
2. le loro relazioni con le forze di sicurezza dello Stato, sia militari che di polizia;
3. le relazioni delle aziende con le forze di sicurezza private.

In base a queste linee guida, le aziende accettano di esaminare qualsiasi accusa di violazione dei diritti umani da parte del proprio personale di sicurezza e di spingere per indagini su presunti abusi da parte della sicurezza governativa e di premere per "risoluzioni appropriate".³⁹

2.3.7 Modelli di codici di condotta

Amnesty International ha prodotto una lista di controllo introduttiva dei principi dei diritti umani per assistere le multinazionali.

³⁶ www.amnesty.org

³⁷ www.bsr.org

³⁸ www.iblfglobal.org

³⁹ www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm

Questi principi si basano sui seguenti standard internazionali in materia di diritti umani: la "Dichiarazione universale dei diritti umani" (UDHR)⁴⁰, le convenzioni dell'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL); i principi fondamentali delle Nazioni Unite (ONU) sull'uso della forza e delle armi da fuoco; il "Codice di condotta delle Nazioni Unite per i funzionari delle forze dell'ordine" e la "Dichiarazione tripartita dei principi relativi alle imprese multinazionali e alla politica sociale" dell'OIL.⁴¹

Essi includono:

- la politica aziendale sui diritti umani;
- le disposizioni di sicurezza;
- l'impegno della comunità;
- la libertà dalla discriminazione;
- la libertà dalla schiavitù;
- la salute e la sicurezza;
- la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva;
- condizioni di lavoro eque;
- meccanismi credibili e periodici per il rispetto dei codici di condotta;
- standard internazionali sui diritti umani da parte di tutte le operazioni.⁴²

Nel 1997, la CISL⁴³ Internazionale ha adottato un "Codice di condotta di base in materia di pratiche lavorative". Il codice mira a stabilire un elenco minimo di standard che tutti i codici di condotta che coprono le pratiche di lavoro dovrebbero affrontare, compresi i Core Labour Standards⁴⁴, il salario di vita, l'orario e le condizioni di lavoro. Il codice di base ha lo scopo di assistere le organizzazioni sindacali nelle trattative con le aziende e nella collaborazione con le ONG nelle campagne di partecipazione ai codici di condotta. Può anche essere utilizzato come punto di riferimento per la valutazione di qualsiasi codice di prassi lavorativa adottato unilateralmente.⁴⁵

⁴⁰ www.un.org

⁴¹ www.oil.org

⁴² <http://web.amnesty.org/library/index/engACT700011998?open&of=eng-398>

⁴³ www.cisl.it

⁴⁴ www.irol.eu

⁴⁵ www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991209513&Language=EN

2.4 L'introduzione dei codici di condotta negli approvvigionamenti

La CSR comprende un'ampia gamma di attività, tra cui la selezione dei prodotti e dei fornitori, le attività promozionali e le politiche aziendali.

Nella grande distribuzione, la CSR include il concetto di sostenibilità etica e sociale nei marchi e in tutte le attività chiave del commercio al dettaglio, inoltre è presente in relazione a:

- L'adozione di un codice di condotta che identifichi gli standard lavorativi, di sicurezza, ambientali e sociali che tutti gli operatori devono seguire nelle loro attività nel rispetto dell'attenzione prestata a questi temi dalla comunità in cui l'azienda opera.⁴⁶
- La crescente sensibilità dei consumatori e le nuove frontiere del marketing legate alla dimensione relazionale ed esperienziale; questa tendenza si traduce in un incontro tra il cliente e il punto vendita in cui il *retailer* offre un insieme di prodotti-servizi-valore ai clienti che considerano il loro territorio e la loro cultura.
- La promozione del rapporto del *retailer* con i piccoli e medi fornitori come un rapporto più intenso e collaborativo⁴⁷.
- La gestione del rapporto con le istituzioni locali e internazionali che facilitano e sostengono le imprese impegnate in attività sociali e ambientali.

2.4.1 Il caso Coin Group e H&M

Le procedure di approvvigionamento del Gruppo Coin (rivenditori di moda italiani) e del *retailer* internazionale di abbigliamento H&M forniscono esempi illustrativi di implementazione delle attività di CSR.

⁴⁶ Roberts, 2003; Logsdon e Wood, 2005.

⁴⁷ Pepe, Musso, 2000

La Direzione *Sourcing and Supply* di *Coin Group* individua un elenco di fornitori che aderiscono al codice di condotta *Coin*. In questo modo, *Coin* incoraggia i propri fornitori a sviluppare politiche e comportamenti conformi a valori universali quali i diritti umani, i diritti del lavoro e il rispetto dell'ambiente. I fornitori del Gruppo *Coin* devono garantire il rispetto delle regole, anche da parte dei loro subfornitori. Il Gruppo *Coin* si avvale periodicamente degli audit di *Intertek*⁴⁸, operatore internazionale per la certificazione, per verificare il rispetto di queste condizioni da parte dei propri fornitori. Il Gruppo *Coin* si avvale di fornitori di diversi Paesi, in base alle proprie esigenze di business, ma i fornitori vengono valutati da 1 a 5 in base al rispetto di elementi che riflettono costi, velocità, vicinanza, flessibilità e standard sociali.⁴⁹

Dall'altra parte, *H&M* acquista articoli di abbigliamento ed altri prodotti da oltre 700 fornitori indipendenti di tutta l'Asia. Tutti i fornitori dell'azienda *H&M* sono tenuti a rispettare determinati obblighi relativi alla produzione dei loro prodotti, comprese le condizioni di lavoro e le norme ambientali.

L'ufficio acquisti di *H&M* pianifica l'assortimento dei prodotti da acquistare e poi delega i suoi venti uffici di produzione in tutto il mondo per formulare gli ordini e scegliere i fornitori in base al giusto equilibrio tra prezzo e qualità.

I lavoratori degli uffici di produzione locali sono originari del luogo proprio per facilitare i rapporti con i fornitori e contribuire alla crescita dell'economia locale. Gli uffici di produzione conducono una serie di test di qualità, ma verificano anche le condizioni di lavoro nelle fabbriche, la sicurezza e la qualità delle merci.

Ogni fornitore deve sottoscrivere il codice di condotta di *H&M*⁵⁰, che include requisiti che riguardano il rispetto dei lavoratori, dell'ambiente, degli animali e dei clienti. Se le norme e la legislazione locale sono più severe di quanto previsto dal codice di condotta, *H&M* richiede ai propri fornitori di rispettare i requisiti locali e di avere tutti i permessi e le licenze necessarie per le loro attività.

⁴⁸ www.intertek.com

⁴⁹ <https://www.coin.it/pages/codice-di-condotta>

⁵⁰ https://career.hm.com/content/hmcareer/it_it/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/sustainability.html

In relazione ai diritti sociali, il codice di condotta di H&M si basa sulla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza⁵¹ e sulle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) sulle condizioni di lavoro e i diritti dei lavoratori⁵². In particolare, il Codice di condotta di H&M include requisiti relativi all'ambiente di lavoro, alla sicurezza antincendio, all'orario di lavoro, ai salari e alla libertà di associazione; e vieta il lavoro minorile (sostenuto attraverso la collaborazione con istituzioni internazionali come l'UNICEF⁵³), la discriminazione di genere e il lavoro forzato. Considerando le condizioni dei lavoratori nelle fabbriche locali, H&M contribuisce a migliorare la cultura dei rapporti di lavoro a livello socioeconomico nei paesi in cui si trovano le fabbriche dei fornitori.

Nel 2006 H&M ha intrapreso un progetto "Business for Social Responsibility"⁵⁴ e l'obbligo per i fornitori è diventato più severo. Vengono effettuati controlli e test per verificare sia i processi produttivi che i prodotti. In relazione all'uso di sostanze chimiche,

⁵¹ https://www.unicef.it/Allegati/Convenzione_diritti_infanzia_1.pdf

⁵² Cfr. OIL- Roma C155 - Convenzione sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, 1981

OIL- Roma - C19 - Convenzione sull'uguaglianza di trattamento (infortuni sul lavoro), 1925

OIL- Roma - C29 - Convenzione sul lavoro forzato, 1930

OIL- Roma - C100 - Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione, 1951

OIL- Roma - C105 - Convenzione sull'abolizione del lavoro forzato, 1957

OIL- Roma - C111 - Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione), 1958

OIL- Roma - C120 - Convenzione sull'igiene (aziende commerciali e uffici), 1964

OIL- Roma - C131 - Convenzione sulla fissazione del salario minimo, 1970

OIL- Roma - C138 - Convenzione sull'età minima, 1973

OIL- Roma - C148 - Convenzione per la protezione dell'ambiente di lavoro (inquinamento dell'aria, rumori e vibrazioni), 1977

OIL- Roma - C182 - Convenzione sulle forme peggiori di lavoro minorile, 1999

⁵³ <https://www.unicef.it/doc/367/lavoro-minorile-cosa-dice-unicef.htm>

⁵⁴ https://www2.hm.com/en_in/customer-service/legal-and-privacy/corporate-social-responsibility-csr-policy.html

tutti i fornitori devono firmare un accordo formale (*H&M's Chemical Restrictions*)⁵⁵ e un accordo speciale per i cosmetici (*H&M Cosmetics Restrictions*)⁵⁶.

Questi requisiti di conformità si applicano solo ai fornitori direttamente collegati a H&M, quindi non ci sono controlli sulle fasi precedenti della catena di fornitura (ad esempio, la produzione di materie prime, tessuti o impianti).

Per far fronte a questa situazione, H&M ha aderito all'iniziativa FAP (*Full Audit Programme*)⁵⁷, che facilita il monitoraggio dei subappaltatori. Anche la protezione degli animali è considerata nel codice di condotta di H&M e sono previste rigorose aspettative per i fornitori. In particolare, H&M non vende pellicce vere e proprie, ma solo pelli di pecore, maiali, capre e bovini allevati per la produzione di carne, non solo per la loro pelle. Nessun altro tipo di pelle è consentito nei prodotti venduti da H&M. Non vengono effettuati test su animali sui suoi prodotti cosmetici, né durante la produzione né per i prodotti finiti.⁵⁸

2.5 Le soluzioni istituzionali per la CSR nei rapporti di fornitura

Un ulteriore sviluppo nell'impegno dei rivenditori a promuovere la CSR nelle relazioni di fornitura è rappresentato dalle iniziative congiunte con le ONG e le organizzazioni filantropiche che operano principalmente in Estremo Oriente.

55

<https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/Policies/2020/GP-CD-000080-2-RSL%20Chemical%20Products%202020.pdf>

⁵⁶<https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/Policies/2020/Chemical%20restrictions%20Cosmetics.pdf>

⁵⁷https://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/performance/download/performance_choose%20and%20reward%20responsible%20partners.pdf

⁵⁸https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/it/CSR/Sustainability%20Commitment/Business%20Partner%20Sustainability%20Commitment_it.pdf

Sia H&M che il Gruppo Carrefour, ad esempio, si stanno orientando verso questa direzione.

H&M opera accordandosi con l'ONU, *l'Amnesty Business Group*, *la Water Aid*, *l'UNICEF* ed *il Fair Labor Association*; mentre il Gruppo Carrefour opera con la FIDH (*Fédération Internationale des Droits de l'Homme*).

Dal 2004 al 2007, il Gruppo Carrefour ha realizzato un progetto pilota volto a creare condizioni operative che rispettino i diritti umani dei dipendenti dei fornitori del Bangladesh. Di particolare interesse sono gli sforzi dei rivenditori per elaborare uno standard internazionale uniforme volto alla promozione del rispetto delle tematiche ambientali e sociali.

A tal proposito il CIES (*Comité International d'Entreprises à Succursales*)⁵⁹ si sta affermando come un'associazione di grandi rivenditori e produttori di marchi mondiali che lavorano per migliorare le prestazioni dei loro membri. La sua missione è quella di promuovere le migliori pratiche e posizioni comuni su questioni strategiche non competitive, come quelle relative alla CSR.

Il CIES fornisce una preziosa piattaforma per i distributori che vogliono lavorare insieme per sviluppare sistemi più efficienti per la gestione della catena di fornitura e le relazioni con i fornitori. In passato, il CIES ha promosso con successo la *Global Food Safety Initiative*⁶⁰ per armonizzare i sistemi di produzione alimentare⁶¹.

Più recentemente, nel 2007, ha facilitato lo sviluppo del *Global Social Compliance Program* (GSCP), che è stato fondato dai maggiori distributori mondiali (*Wal-Mart*, *Carrefour*, *Tesco*, *Migros* e *Metro*) ed è stato aperto ai produttori di marchi con l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro nelle catene di fornitura internazionali.⁶²

⁵⁹ www.worldcat.org

⁶⁰ www.mygfsi.org

⁶¹ Pepe C. 2003, Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale, *Symphonya*. *Emerging Issues in Management*, ISTEI – Università degli Studi di Milano-Bicocca, vol. 1, www.unimib.it/symphonya.

⁶² <https://www.oecd.org/daf/inv/mnc/45634152.pdf>

Il GSCP fornisce una piattaforma su cui costruire coerenza e consenso sulle migliori pratiche in materia di standard lavorativi all'interno delle catene di fornitura internazionali, al fine di sviluppare un approccio unico dei fornitori che lavorano con i dettaglianti di tutto il mondo.

Tra le ragioni che hanno portato alla nascita della GSCP c'è stata la necessità di razionalizzare gli investimenti nella CSR da parte dei principali *retailer*.

Il GSCP ha compiuto notevoli sforzi per sviluppare codici di condotta; tuttavia, questi codici sono stati strutturati secondo diverse linee guida, per cui si sono verificati duplicazioni, confusione tra i fornitori e inefficienze complessive.

L'obiettivo del GSCP, perseguendo il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro in tutto il mondo, è quello di adottare un sistema di confronto e trasparenza reciproca per guidare gli operatori verso la convergenza degli standard. In questo modo, i rivenditori e i loro fornitori internazionali possono concentrarsi sulle principali cause di non conformità agli standard e trovare soluzioni comuni.

Per raggiungere questo obiettivo, il GSCP sta costruendo una serie di strumenti - una *checklist* di *audit*, un codice di condotta, una metodologia di *audit* e uno *standard di audit* - che hanno lo scopo di identificare e poi proporre le migliori pratiche da seguire nelle relazioni di canale.

Il programma mira a sviluppare questi strumenti attraverso gruppi di lavoro di esperti il cui compito è quello di identificare le migliori pratiche e costruire il consenso attorno ad esse. Le aziende possono integrare parzialmente o totalmente questo *toolkit* nei loro sistemi esistenti o utilizzarlo come riferimento per il confronto. È intenzione degli organizzatori che tutti gli strumenti siano apertamente disponibili per qualsiasi azienda che desideri utilizzarli.

Il *focus* del GSCP è limitato alle condizioni di lavoro a causa della difficoltà di utilizzare le stesse metodologie con riferimento ad altri aspetti delle operazioni aziendali, come il rispetto per l'ambiente. In questi casi un cambiamento profondo comporterebbe il processo di revisione, i metodi e i revisori. Con l'istituzione del GSCP, i principali

rivenditori e produttori di marchi vogliono stimolare l'apprendimento reciproco e accelerare il controllo delle condizioni di lavoro tra i fornitori in tutto il mondo. Allo stesso tempo, la piattaforma GSCP facilita lo sviluppo di relazioni migliori e più durature con i fornitori. La codifica degli standard può promuovere l'impegno a migliorare le condizioni di lavoro attraverso l'uso di strumenti comuni e non diversificati, evitando così l'eccessiva varietà di codici di condotta che può portare i fornitori a sprecare energia. Il GSCP mira a creare standard sociali per tutti gli alimenti venduti dalla grande distribuzione. In futuro, il suo obiettivo è quello di incorporare anche beni non alimentari, come giocattoli, elettronica, abbigliamento e articoli per la casa.⁶³



Figura 15 Global Social Compliance Programme- Shared Benefits⁶⁴

⁶³ <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/45634152.pdf>

⁶⁴ <https://www.oecd.org/>

2.6 L'offerta dei prodotti a carattere etico-sociale

In molte circostanze, l'atteggiamento dei rivenditori nei confronti della CSR può essere ancora più decisivo ed innovativo: gli stessi *retailer* promuovono ed organizzano direttamente catene di fornitura di prodotti approvati e certificati dalle organizzazioni del commercio equo e solidale⁶⁵.

Alcuni grandi distributori, dopo aver conquistato la fiducia dei clienti, arrivano anche ad autocertificare le loro catene di fornitura⁶⁶.

La crescente importanza attribuita dai *retailer* alle questioni etiche e sociali porta alcuni di loro ad ampliare il loro assortimento di prodotti a marchio privato del commercio equo e solidale. In alcuni casi, se la differenziazione dell'offerta è rivolta a clienti che non hanno ancora una profonda consapevolezza etica, è probabile che i rivenditori costruiscano una gamma di prodotti a marchio privato attraverso le proprie reti secondo i principi del commercio equo e solidale, ma senza utilizzare la certificazione e le procedure di controllo delle Fair Labeling Organizations (FLO)⁶⁷.

In questo modo, i *retailer* possono migliorare la loro posizione sul mercato aggiungendo valori etici al loro marchio e, allo stesso tempo, restando liberi di gestire le proprie catene di fornitura, evitando le royalty ed i requisiti di reporting degli organismi di certificazione.

In altri casi, soprattutto quando i rivenditori avvertono la pressione dei media, delle organizzazioni di commercio equo e solidale e dei consumatori che hanno una maggiore

⁶⁵ Il Commercio Equo e Solidale, o Fair Trade, è una partnership economica basata sul dialogo, la trasparenza e il rispetto, che mira ad una maggiore equità tra Nord e Sud del mondo attraverso il commercio internazionale.

Il Fair Trade contribuisce ad uno sviluppo sostenibile complessivo attraverso l'offerta di migliori condizioni economiche e assicurando i diritti per produttori marginalizzati dal mercato e dei lavoratori, specialmente nel Sud del mondo. Fonte: https://www.altromercato.it/it_it/il-commercio-equo-e-solidale/

⁶⁶ Riso, 2008

⁶⁷ FLO è un organismo internazionale per la certificazione dei prodotti del commercio equo e solidale. Attraverso un sistema di certificazione, svolge un ruolo di controllo verificando i produttori, gli importatori e le aziende di trasformazione per garantire che i prodotti con il marchio del commercio equo e solidale siano conformi agli standard del commercio equo e solidale.

consapevolezza riguardo le questioni etico-sociali legate ai prodotti, possono scegliere di etichettare i prodotti a marchio proprio con le certificazioni FLO.

Di solito, i prodotti a marchio privato dei rivenditori possono essere venduti con la certificazione FLO insieme ad altri prodotti del commercio equo e solidale a marchio privato che non hanno alcuna certificazione, anche se provengono da Organizzazioni di Commercio Alternativo (ATO)⁶⁸.

Inoltre, i *retailer* possono avere un assortimento di prodotti a marchio privato del commercio equo e solidale certificati dalla FLO ed autocertificati. La presenza di diversi tipi di prodotti del commercio equo e solidale attira l'attenzione del consumatore sulla categoria e fornisce maggiori opportunità per migliorare le politiche di marketing ad essa associate.

I principali esempi di rivenditori che operano secondo questa strategia sono *Marks & Spencer*, *Coop Italia*, *Tesco plc* e, più recentemente, *Carrefour*. Oggi offrono non solo ampi assortimenti di prodotti del commercio equo e solidale nei loro punti vendita, ma anche assortimenti di marchi propri provenienti da catene di fornitura direttamente controllate e gestite in stretti rapporti con i piccoli e medi produttori dei paesi meno sviluppati del mondo.

2.7 Corporate Social Responsibility e prodotti Fair Trade

L'adozione delle linee guida della CSR da parte della grande distribuzione, compresi gli standard per i processi produttivi e relazionali e l'introduzione di prodotti del commercio equo e solidale nei loro assortimenti, offre l'opportunità di combinare i principi etico-sociali con gli obiettivi di redditività dei *retailer*.

Le esperienze di alcuni grandi rivenditori dimostrano che questi due obiettivi sono compatibili attraverso un cambiamento della cultura aziendale che non si limita agli aspetti formali dei processi. L'adozione di linee guida di CSR e il cambiamento della

⁶⁸ Le ATO (Alternative Trade Organizations) sono agenzie di importazione di beni del commercio equo e solidale, che operano secondo i principi e le regole del commercio equo e solidale.

cultura aziendale possono stimolare un nuovo approccio alle relazioni commerciali internazionali che si caratterizza per un più alto livello di cooperazione e una più equa distribuzione dei benefici tra i paesi più sviluppati e quelli del Sud del mondo.

Anche se i principi etici, ecologici e sociali possono avere una maggiore influenza nella gestione delle catene di fornitura internazionali, la grande distribuzione deve mantenere i propri sforzi per raggiungere gli obiettivi di mercato e di redditività.

Nella maggior parte dei casi, le iniziative di CSR, comprese le offerte di prodotti del commercio equo e solidale, sono adottate per aumentare la redditività o migliorare la reputazione di sensibilità etico-sociale. Questo approccio sta diventando sempre più importante man mano che aumentano la consapevolezza dei consumatori sulle questioni etiche e l'opinione negativa di un'ampia fascia di consumatori sui processi di globalizzazione.

Gli investimenti più recenti da parte dei rivenditori nelle attività di marketing sono stati affrontati per stimolare la percezione dei consumatori riguardo l'offerta, intesa come offerta non solo prodotti, ma anche di valori etici.

Nel perseguire questo obiettivo, i *retailer* generano una convergenza tra le loro esigenze, quelle dei piccoli fornitori del Sud e quelle dei consumatori "responsabili".

In futuro, la grande distribuzione potrà svolgere un ruolo importante nello sviluppo di un commercio internazionale più equo e solidale, attraverso l'introduzione di nuove metodologie e criteri nella gestione della rete di fornitura in cui sono coinvolti i fornitori più piccoli.

L'introduzione di linee di prodotti del commercio equo e solidale come fase avanzata della CSR per i rivenditori può anche migliorare la rete di fornitura internazionale, ma richiederà una corrispondente crescente sensibilità alla domanda dovuta ad un livello di informazione maggiore che aiuterà i consumatori a differenziare tra le reti del commercio equo e solidale efficaci e quelle che sono solo azioni formali di "*window dressing*".

La sostenibilità a lungo termine delle iniziative di CSR dei fornitori (anche da un punto di vista economico), combinata con la più ampia consapevolezza dei consumatori sui temi

della CSR, può sostenere lo sviluppo di un cambiamento culturale come base per relazioni più equilibrate tra i piccoli produttori del Sud e la grande distribuzione globale.⁶⁹

2.7.1 Prezzo minimo di *Fair Trade*

Il prezzo minimo *Fair Trade* (FMP)- quando esiste- è il prezzo minimo che deve essere pagato dagli acquirenti ai produttori affinché un prodotto sia certificato rispetto agli standard *Fair Trade*.

L'FMP è un prezzo minimo che copre i costi medi di produzione dei produttori e consente loro di accedere ai mercati dei loro prodotti. L'FMP rappresenta una rete di sicurezza formale che protegge i produttori dall'obbligo di vendere i loro prodotti a un prezzo troppo basso quando il prezzo di mercato è inferiore all'FMP. È quindi il prezzo più basso possibile che il pagatore di *Fair Trade* può pagare al produttore.

Il prezzo del commercio equo e solidale, inoltre, riduce i rischi di mercato degli agricoltori e cerca di migliorare le loro condizioni di vita. La politica dei prezzi del commercio equo e solidale rientra negli standard del commercio equo e solidale e stabiliscono che è ingiusto pagare il prezzo di mercato ai produttori dei paesi in via di sviluppo se il prezzo è troppo basso per sopravvivere e non fornisce loro almeno il costo di produzione.⁷⁰

La FLO monitora il prezzo di base del commercio equo e solidale e lo modifica di volta in volta considerando il costo medio di produzione, le condizioni di lavoro e altri fattori economici.

I prodotti venduti a prezzi del commercio equo e solidale devono seguire gli standard delineati dalla FLO-CERT⁷¹ e sono generalmente venduti a prezzi più elevati. Essi contengono anche etichette di commercio equo e solidale, che indicano che i prodotti sono stati prodotti e commercializzati in accordo con questi standard.

⁶⁹ Risso M. 2007, Il ruolo del distributore nell'offerta dei prodotti a carattere etico-sociale in Pepe C. (a cura di) *Prodotti dal Sud del mondo e mercati avanzati*, FrancoAngeli, Milano.
Pepe C. 2007, *Filiere tradizionali e filiere alternative nel commercio dei prodotti dal Sud del mondo*, in Pepe C. (a cura di) *Prodotti dal Sud del mondo e mercati avanzati*, FrancoAngeli, Milano.

⁷⁰ www.fairtrade.net

⁷¹ www.flocert.net

Finché il prezzo del commercio è superiore al prezzo del commercio equo e solidale, esso consente ai commercianti e ai produttori di negoziare prezzi più elevati a seconda della qualità e di altri attributi.

Il prezzo del commercio equo e solidale si concentra, in particolare, sulle merci o sui prodotti normalmente importati dai paesi in via di sviluppo. Essi comprendono prodotti come caffè, artigianato, cacao, banane, zucchero, tè, vino, frutta fresca, cioccolato e fiori. Inoltre, quando possibile, vengono stabiliti FMP globali o regionali; altrimenti vengono stabiliti FMP nazionali. Oltre all'FMP, gli agricoltori o i lavoratori di una piccola organizzazione o azienda di produttori certificati ricevono anche un premio Fair Trade Premium (FP).⁷²

Pertanto, lo sviluppo di un FMP normalmente precede la determinazione di un FP. Per i prodotti per i quali esiste un FMP, il FP viene pagato in aggiunta al FMP.

I principali benefici che il FMP porta agli agricoltori del Commercio Equo e Solidale sono:

- garantire che il prezzo che gli agricoltori ricevono per i loro prodotti del Commercio Equo e Solidale permetta loro di coprire i loro costi di produzione sostenibile;
- proteggere i redditi degli agricoltori in periodi di bassi prezzi di mercato;
- garantire un "valore sicuro" per guidare le decisioni di investimento degli agricoltori (compresa la fornitura di garanzie per i crediti/prestiti bancari).

⁷² https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premiuminfo.html?utm_content=fairtrade%20insider%20june%202016%20cid_39e5d6f30910742c748f16e668614e3a&utm_term=find%20out%20more%20about%20these%20projects

Capitolo 3: Tracciabilità di filiera

3.1 Definizione

Diverse organizzazioni e ricercatori hanno definito la tracciabilità in base alle loro aree di competenza.

*“The ability to follow or study out in detail, or step by step, the history of a certain activity or a process”.*⁷³

*“Ability to trace the history, application, or location of that which is under consideration”.*⁷⁴

*“The ability to trace and follow a food, feed, food producing animal or ingredients, through all stages of production and distribution”.*⁷⁵

*“Traceability is the ability to track a product batch and its history through the whole, or part, of a production chain from harvest through transport, storage, processing, distribution and sales or internally in one of the steps in the chain”.*⁷⁶

*“Traceability is a concept relating to all products and all types of supply chain”.*⁷⁷

In generale, con il termine “tracciabilità” si intende l’abilità di delineare il percorso di materie prime, di semilavorati o di un lotto di produzione partendo dalle imprese a valle

⁷³ Webster's Dictionary, 2011

⁷⁴ Improving Quality Throughout the Food Chain Edited by Montserrat Espiñeira and Francisco J. Santaclara

⁷⁵ European Parliament, 2002

⁷⁶ Moe, 1998

⁷⁷ Regattieri et al., 2007

fino al consumatore finale. In sostanza, insieme al flusso di merci, parallelamente avviene anche un flusso di informazioni, che, ad ogni passaggio, sono raccolte e conservate.

Questo concetto è da distinguere dal termine “rintracciabilità”, con il quale, invece, si intende la facoltà di ricostruire un processo all’inverso, partendo dalla fine, quindi dal prodotto finito e procedendo all’indietro fino a giungere ai materiali di partenza lungo l’intero processo di trasformazione di un prodotto.

La tracciabilità consente di costruire una specie di “passaporto” del prodotto che contiene tutte le informazioni relative ai materiali o ai prodotti utilizzati, alle lavorazioni ed ai tipi di processo ed infine, dove e da quale ente sono state realizzate.

In primo luogo, quindi, dietro al concetto di tracciabilità vi è la necessità di adottare pratiche di gestione delle informazioni relative ai flussi di materiali che scorrono lungo la *supply chain* e, conseguentemente, ai passaggi di beni tra le entità della catena.

In secondo luogo, la tracciabilità impone una massima cooperazione fra le imprese che lavorano lo stesso prodotto e che quindi operano nei vari stadi della filiera, poiché esse sono coinvolte nella fase di raccolta e registrazione del flusso di informazioni che descrivono i vari passaggi dei beni lungo i diversi *step* della catena di approvvigionamento.⁷⁸

I benefici che derivano dall’applicazione dei sistemi di tracciabilità e rintracciabilità sono diversi e vanno a vantaggio sia dei consumatori sia di tutte le imprese che fanno parte dell’intera filiera del prodotto.

Infatti, da un lato, ai clienti finali viene garantita la trasparenza e quindi anche la sicurezza dei prodotti che andranno ad acquistare, attraverso il ritiro dei prodotti difettosi e/o dannosi. Inoltre, essi possono accedere direttamente a informazioni dettagliate riguardo gli ingredienti e i materiali utilizzati, luogo di provenienza e modalità di lavorazione ed hanno disponibilità immediata delle informazioni relative alla filiera ed a tutte le organizzazioni che ne fanno parte. Infine, questo sistema di tracciabilità funge anche come strumento di prevenzione delle frodi e rappresenta un simbolo di garanzia, per i

⁷⁸ Reitano, 2013

consumatori, di acquisto di prodotti originali, limitando la produzione e la distribuzione di prodotti contraffatti.

Dall'altro lato, le imprese, con l'implementazione della tracciabilità, si adeguano alla legislazione locale. Inoltre, tale sistema, permette una riduzione dei costi, grazie alla capacità di attuare azioni specifiche al ritiro dal commercio dei prodotti non conformi. Infine, la tracciabilità di prodotto costituisce anche un vantaggio competitivo che permette all'azienda di differenziarsi; facilita la scelta dei fornitori e consente il monitoraggio dei clienti.⁷⁹

3.2 Obiettivi

Secondo la Commissione Europea (2007), la tracciabilità è una pietra miliare della politica di sicurezza alimentare dell'UE. La tracciabilità è uno strumento di gestione del rischio che offre la possibilità di reagire ai potenziali rischi che possono insorgere nella produzione. Inoltre, fornisce anche la possibilità agli operatori del settore di isolare il problema ritirando o scartando prodotti contaminati o non sicuri e quindi impedire raggiungano i consumatori.

Molti ricercatori hanno sottolineato che un'efficiente tracciabilità nelle catene di approvvigionamento ha il potenziale di ridurre i rischi e i costi associati alla salute ed eliminare, quasi del tutto, i rischi per la sicurezza. Ad esempio, la tracciabilità può ridurre i costi medici⁸⁰, ridurre le perdite di produttività del lavoro⁸¹, ridurre la portata e il tempo del ritiro⁸², e garantisce la costante sicurezza dei prodotti.⁸³

Un altro obiettivo della tracciabilità è quello di fornire ai clienti informazioni mirate ed accurate su un determinato prodotto e, quindi, di consentire loro di acquisire le informazioni rilevanti relative alla questione della sicurezza e della qualità dei prodotti,

⁷⁹ Reitano, 2013

⁸⁰ Hobbs et al., 2005

⁸¹ Kelepouris et al., 2007; Lee e Özer, 2007; Chryssochoidis et al., 2009; Veronneau e Roy, 2009; Mehrjerdi, 2010

⁸² Hobbs et al., 2005; Banterle e Stranieri, 2008; Bechini et al., 2008; Bevilacqua et al., 2009

⁸³ Pettitt, 2001; Meuwissen et al., 2003; Beulens et al., 2005; Schwägele, 2005

in modo che i clienti siano disposti a pagare un prezzo più alto per prodotti che garantiscono determinate circostanze e/o una provenienza geografica specifica.⁸⁴

Di conseguenza, le aziende in grado di fornire sistemi di tracciabilità così efficaci per i loro prodotti non solo aumentano le precauzioni di sicurezza nelle operazioni, ma aumentano anche la fiducia dei clienti attraverso la garanzia di qualità e sicurezza.⁸⁵

Sistemi di tracciabilità efficaci, inoltre, hanno l'obiettivo di aggiungere più valore ai prodotti e quindi, di conseguenza, portano ad aumentare i profitti totali.⁸⁶

Sistemi di tracciabilità adeguati hanno anche il potenziale di ridurre la probabilità che un fornitore o un operatore responsabile di un problema di sicurezza dei prodotti fornisca dati non ben documentati per dimostrare che sono conformi ai requisiti normativi e non presentano rischi.⁸⁷

In sintesi, la tracciabilità offre l'opportunità di:

- trovare l'efficienza della catena di fornitura (riducendo i prodotti non conformi);
- soddisfare i requisiti normativi;
- garantire accuratezza dei dati raccolti lungo la filiera produttiva;
- comunicare e seguire gli attori della catena di fornitura a monte;
- aumentare la fiducia del cliente nei propri prodotti (fidelizzazione);
- essere in grado informare i consumatori riguardo la provenienza e la storia dei prodotti, spesso utilizzando immagini o codici QR scannerizzabili sugli imballaggi.

⁸⁴ Hobbs et al., 2005; Loureiro e Umberger, 2007; Summer e Pouliot, 2008; Chryssochoidis et al., 2009

⁸⁵ Shanahan et al., 2009, Mai et al., 2010

⁸⁶ Chryssochoidis et al., 2009

⁸⁷ Meuwissen et al., 2003; Sahin et al., 2007; Fritz e Schiefer, 2009

Nel contesto della sostenibilità, la tracciabilità fornisce un'opportunità per un'azienda di monitorare e verificare in modo credibile, chiaro e trasparente le dichiarazioni di sostenibilità. La definizione di tracciabilità del *Global Compact* delle Nazioni Unite “*traceability means being able to identify and trace the history, distribution, location and application of products, parts and materials*”⁸⁸ incorpora esplicitamente la sostenibilità. La tracciabilità, quindi, è la base di un sistema di prodotto sostenibile per verificare le affermazioni sociali e ambientali (ad esempio, certificato biologico, *carbon neutral*, senza lavoro forzato).

Infine, è fondamentale che le aziende specifichino deliberatamente gli obiettivi di sostenibilità e si assicurino di incorporare nel loro approccio metodi appropriati di acquisizione e convalida dei dati, oltre a scegliere la tecnologia giusta in grado di soddisfare le loro esigenze.

3.3 Tracciabilità volontaria e obbligatoria

Nell'UE i sistemi di tracciabilità sono volti a ridurre la probabilità di prodotti non sicuri e ad attribuire responsabilità specifiche agli agenti delle catene di approvvigionamento⁸⁹; pertanto, i sistemi di tracciabilità sono parte integrante delle politiche di sicurezza introdotte per ridurre le carenze del mercato legate all'asimmetria dell'informazione⁹⁰ e al bene pubblico caratteristico della sicurezza⁹¹.

È possibile distinguere due diversi sistemi di tracciabilità nell'UE: obbligatoria e volontaria.

- La tracciabilità obbligatoria è regolata dal Reg. 178/2002 per tutti i prodotti agroalimentari. Gli operatori economici devono registrare il flusso delle merci lungo la catena di approvvigionamento con un'adeguata procedura di documentazione. Essi devono documentare da chi acquistano le materie prime e

⁸⁸ <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#:~:text=According%20to%20the%20United%20Nations,of%20products%2C%20parts%20and%20materials.>

⁸⁹ Commissione Europea, 2000

⁹⁰ Hobbs, 2004

⁹¹ Ritson e Mai, 1998

a chi vendono i prodotti trasformati. Questo sistema può essere definito "tracciabilità della catena di approvvigionamento", ma non consente di risalire al singolo prodotto dalle specifiche materie prime da cui proviene.

- La tracciabilità volontaria non è regolamentata da alcun quadro giuridico dell'Unione Europea e a livello nazionale vengono stabiliti standard diversi. In Italia, l'organismo di normazione nazionale (UNI) ha stabilito norme per la tracciabilità volontaria (UNI 10939). Questo sistema consente la tracciabilità sia a livello di agenti coinvolti nella filiera (tracciabilità di filiera) sia a livello di singola azienda (tracciabilità del prodotto), separando i diversi lotti di materie prime nei processi produttivi dell'azienda⁹². In questo modo le aziende sono in grado di ricostruire la storia completa di un prodotto specifico ed è possibile risalire alle relative materie prime.

Gli effetti economici per le aziende della tracciabilità volontaria riguardano principalmente tre aspetti:

1. la sicurezza nell'acquisto per una migliore gestione del rischio⁹³;
2. la qualità dei prodotti per una migliore gestione degli standard di qualità;
3. il coordinamento verticale nella filiera alimentare.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, l'esito positivo della tracciabilità volontaria sulle relazioni verticali è legato ad un miglioramento dell'informazione, della fiducia e della responsabilità tra gli agenti della filiera alimentare.

⁹² Peri et al., 2004

⁹³ Velthuis et al., 2003

3.4 Necessità di tracciabilità: 4 modelli

Per garantire la sostenibilità della catena di fornitura, i marchi dovrebbero voler sapere da dove provengono i loro prodotti, chi li ha creati, le condizioni in cui sono stati creati e i loro impatti sull'ambiente.

Le catene di approvvigionamento complesse spesso vanno di pari passo con una mancanza di tracciabilità, che a sua volta rende difficile apportare miglioramenti alla sostenibilità. La piena conoscenza della catena di approvvigionamento è essenziale per dimostrare un legame tra la politica e le pratiche di approvvigionamento sostenibile aziendale e gli effettivi miglioramenti della sostenibilità della catena di approvvigionamento.

I miglioramenti nella tracciabilità apportano numerosi vantaggi:

- Marchi e rivenditori possono convalidare reclami su prodotti e pratiche e comunicarli ai clienti.
- I consumatori finali possono fidarsi dell'origine di un prodotto, il che aumenta la loro fiducia e il loro impegno con un marchio.
- Gli agricoltori possono ottenere contratti più facilmente e ottenere un migliore accesso a mercati e servizi come la finanza e l'istruzione. La certificazione tracciabile può anche aiutarli a ottenere premi sui prezzi.
- I fornitori possono vedere un aumento del livello di fiducia e delle vendite e una fornitura più sicura. La tracciabilità migliora anche la gestione della catena di approvvigionamento.

La maggior parte delle aziende sostenibili lavora con schemi di certificazione che hanno esperienza nell'adempiere ai propri impegni di approvvigionamento e nel garantire la tracciabilità. Se combinato con un approccio di due *diligence*, questo fornisce un approccio solido ad una *Supply Chain* sostenibile.

I programmi di sostenibilità utilizzano diversi modelli di tracciabilità, ognuno dei quali presenta vantaggi e svantaggi.

Coloro che tentano di tracciare la propria catena di approvvigionamento seguiranno uno o più dei seguenti sistemi:

- 1) *Identity preservation*
- 2) *Bulk segregation*
- 3) *Mass balance*
- 4) *Certificate trading or 'book and claim' model*

1) Modello *Identity preservation*

Questo approccio consente di risalire ad un unico punto di origine, da un'azienda agricola o un gruppo di aziende agricole al prodotto finale o agli utenti finali. Ogni lotto, quantità o spedizione di prodotto certificato viene trattato separatamente. È fisicamente separato da altri prodotti certificati o non certificati lungo tutta la catena di approvvigionamento, così come la relativa documentazione.

Questo modello non consente la miscelazione di materiali non certificati in qualsiasi punto della catena di approvvigionamento.

La conservazione dell'identità è il modello di tracciabilità più costoso e attualmente non è fattibile per tutti gli attori del settore. Le sfide logistiche legate all'introduzione e al mantenimento di questo approccio richiedono molte risorse. Tuttavia, le nuove tecnologie - come la blockchain - potrebbero benissimo cambiarlo.

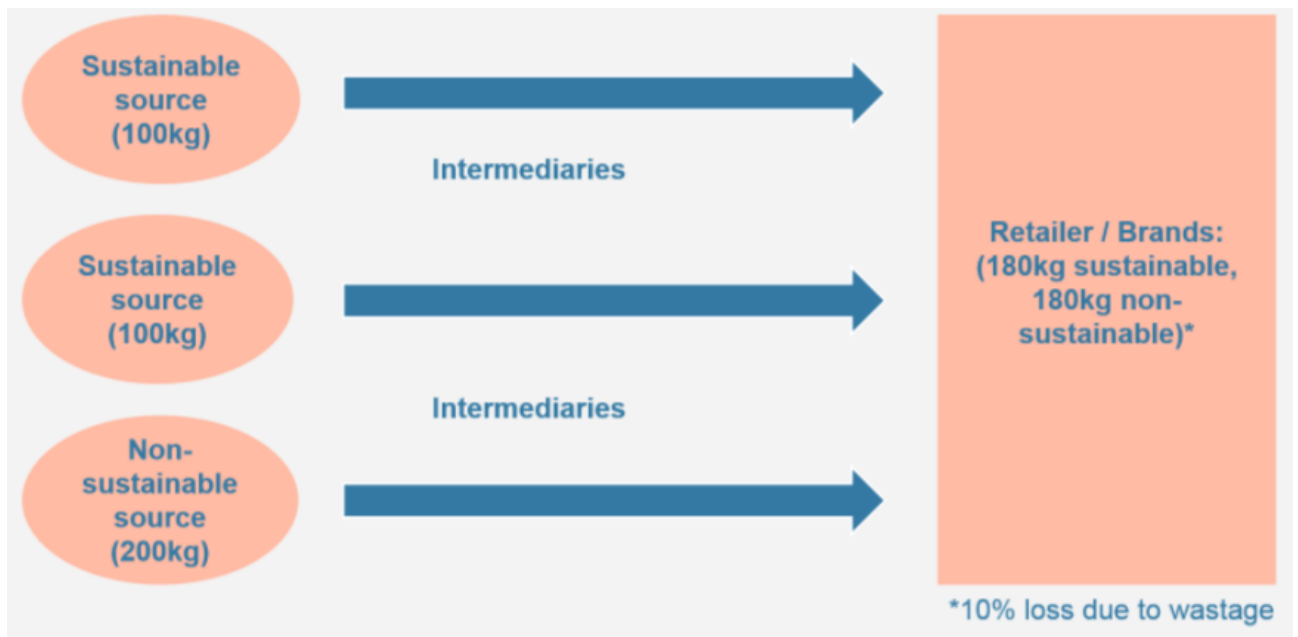


Figura 16. Rappresentazione Modello Identity preservation⁹⁴

2) Modello Bulk segregation

Il prodotto certificato viene tenuto fisicamente separato dal prodotto non certificato attraverso ogni fase della catena di approvvigionamento. È consentita la miscelazione di materiali certificati di diversi produttori, ma spesso viene conservata la documentazione che indica la regione o il paese di origine. Tutti i produttori devono rispettare gli standard di certificazione.

Ancora una volta, questo è un approccio costoso. Il prodotto finale non può essere ricondotto all'esatta azienda produttrice; non è possibile identificare quale materia prima o semilavorato provenga da quale fonte certificata. Tuttavia, poiché gli utenti saranno in grado di accedere alle informazioni su tutte le aziende inserite nella *supply chain*, sono liberi di accedere ad ulteriori informazioni.

⁹⁴ <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#1520083011211-d145200f-2679>

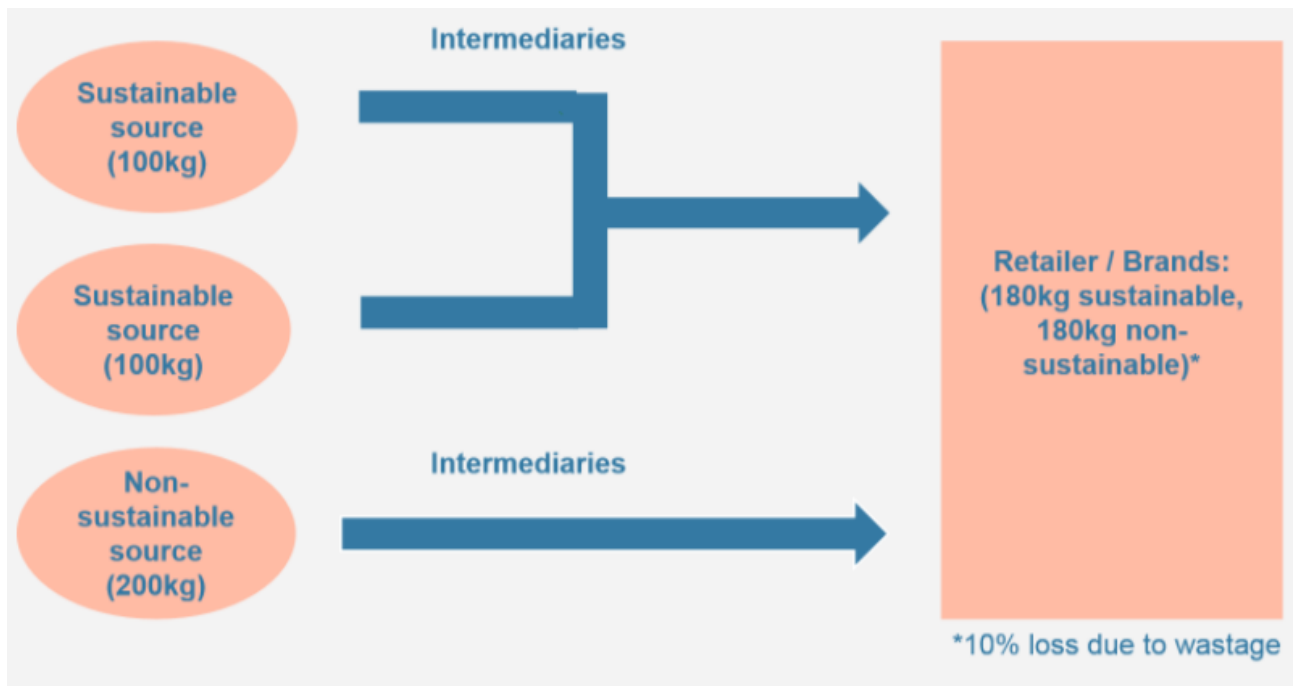


Figura 17. Rappresentazione modello Bulk segregation⁹⁵

3) Modello *Mass balance*

Nel seguente modello, i prodotti provenienti da fonti certificate sostenibili e non sostenibili sono mescolati. Mentre si muovono attraverso la catena di approvvigionamento, viene mantenuto un resoconto esatto dei rapporti di volume. In questo modo, il volume del prodotto certificato che entra nell'operazione viene controllato e un volume equivalente di prodotto che lascia le operazioni (meno circa il 20% di spreco durante la lavorazione) può essere venduto come certificato.

Non vi è alcuna garanzia che il prodotto finale contenga effettivamente materiale sostenibile.

⁹⁵ <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#1520083011211-d145200f-2679>

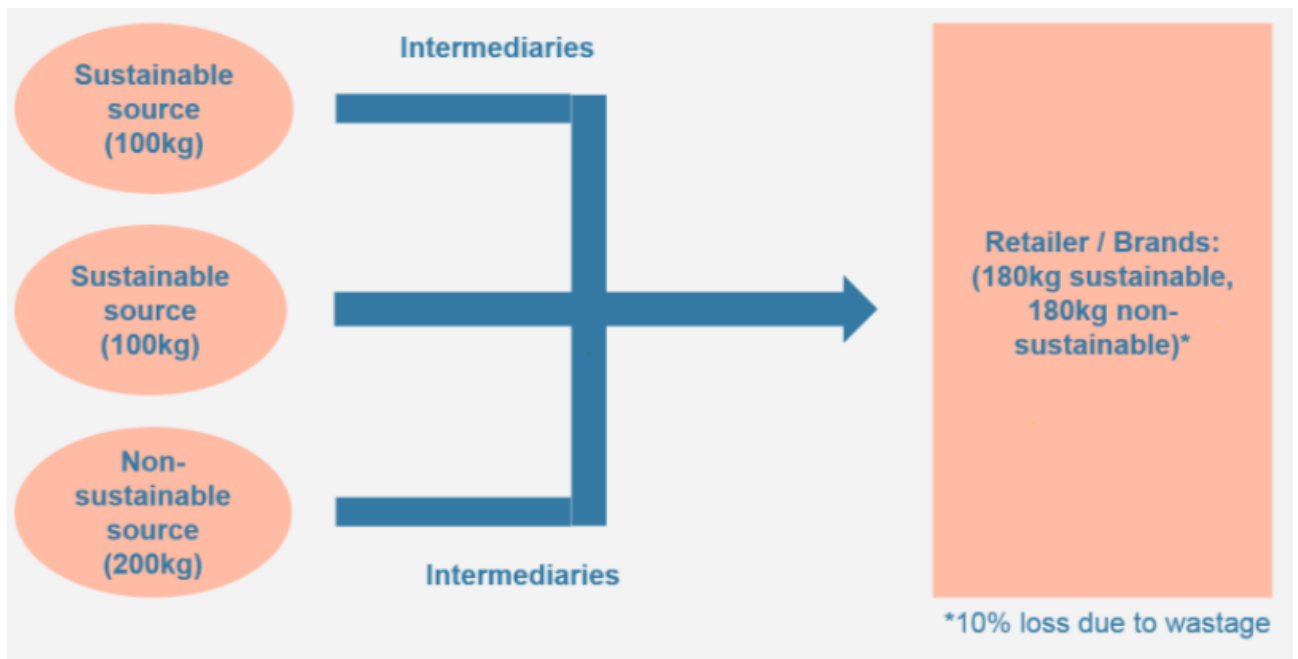


Figura 18. Rappresentazione modello Mass balance⁹⁶

4) Modello *Certificate trading / Book and claim*

In questo modello, il prodotto certificato e non certificato scorre liberamente attraverso la catena di approvvigionamento. I certificati o i crediti di sostenibilità sono emessi all'inizio della catena di approvvigionamento da un ente emittente indipendente e possono essere acquistati dai partecipanti al mercato, generalmente tramite una piattaforma di negoziazione di crediti o certificati.

Questo modello fornisce certificati scambiabili per prodotti certificati ed è destinato a premiare la produzione responsabile. Consente di vendere gli output con un credito corrispondente alla quantità di input certificati.

Non esiste alcun monitoraggio per verificare la presenza di reale materiale sostenibile, nessun dato contro la legislazione, valutazioni del ciclo di vita (LCA), impronta o tracciabilità fisica attraverso la catena di approvvigionamento.

⁹⁶ <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#1520083011211-d145200f-2679>

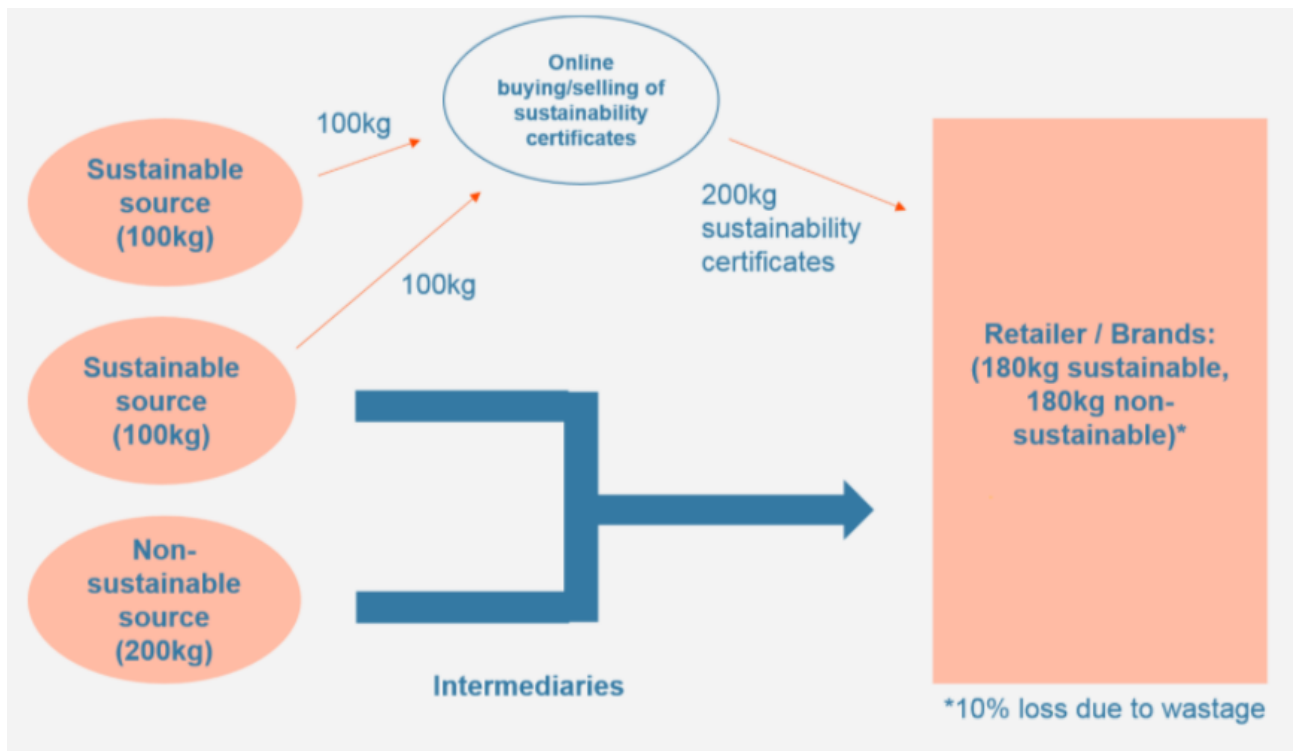


Figura 19. Rappresentazione Modello Certificate trading / Book and claim⁹⁷

3.5 Blockchain e tracciabilità

I produttori hanno spesso bisogno di *Supply chain* globali che comportano una serie di problemi nell'identificazione e nel tracciamento di ciò che va a costituire effettivamente il prodotto finale.

Se una catena di fornitura è costituita da più aziende presenti in diversi paesi, può essere difficile accordare le diverse parti. Oggi, la maggior parte delle informazioni aziendali passa attraverso una catena di fornitura con poco o nessun accordo quando si tratta di tassonomia dei dati, senza un modo uniforme di registrare, memorizzare e scambiare i dati.

⁹⁷ <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#1520083011211-d145200f-2679>

Le sfide della *Supply chain* possono essere particolarmente complesse per le aziende del settore del *Food & Beverage*. Da un lato, le merci sono deperibili, il che significa che spesso i prodotti devono essere consumati in pochi giorni o settimane. Ci sono anche molte variabili da affrontare, come i problemi dei fornitori, gli standard di sicurezza alimentare, le escursioni termiche ed i cambiamenti climatici.

Ciò significa che c'è un livello di rischio e un grado di incertezza che, nei peggiori scenari, può portare a problemi di salute pubblica (nell'industria alimentare) e a richiami di prodotti (per i produttori automobilistici).

Le aziende lungimiranti guardano alla tecnologia per risolvere i problemi aziendali, in particolar modo alla *Blockchain*.

La *Blockchain* è una tecnologia che funge da registri decentralizzati *open-source* che possono registrare le transazioni in modo verificabile e permanente, fornendo una registrazione quasi in tempo reale e indelebile e che può essere replicata tra i partecipanti.

Una *Blockchain* è un database memorizzato in più sedi che può registrare blocchi crescenti che sono collegati ai blocchi precedenti in un modo che non può essere annullato.

È un metodo di registrazione dei dati, tutto ciò che ha bisogno di essere registrato e verificato come è successo. Una volta che i dati sono stati registrati, non possono essere modificati, solo aggiunti e aggiornati su tutta la rete.

La catena di blocchi ha il potenziale per creare una *Supply chain* più intelligente e sicura, in quanto i prodotti possono essere tracciati attraverso un *audit trail* chiaro e solido con visibilità quasi in tempo reale.

Le aziende di tutti i settori industriali possono tracciare i materiali, determinare la provenienza, stabilire chi li ha lavorati e gestiti e le modalità e le tempistiche del trasporto tra una fase precedente ed una successiva.

Robert Sinfield, vicepresidente del prodotto per *Sage Business Cloud X3*, afferma che dal punto di vista della visibilità, i sistemi ERP⁹⁸ a catena di blocchi potrebbero consentire a tutti i soggetti coinvolti di tracciare il percorso del prodotto dal piano di produzione allo scaffale del rivenditore, senza doversi preoccupare di perdere o manomettere le registrazioni.

Di seguito alcune opportunità per la visibilità della catena logistica.

- La tecnologia *Blockchain* potrebbe essere accoppiata con *app* o persino intelligenza artificiale (AI) o *Internet of Things*⁹⁹. Invece di essere persi attraverso la carta, le informazioni sulla provenienza e l'origine di un prodotto possono essere disponibili in modo estremamente rapido. È anche possibile identificare parti o materiali difettosi e reperire i materiali migliori.
- La *Blockchain* ha il potenziale per automatizzare i processi di pagamento attraverso contratti *smart*, in cui i pagamenti vengono attivati quando i prodotti vengono spediti. Ciò elimina la possibilità di truffe e garantisce la trasparenza e la fatturazione.

⁹⁸ Enterprise Resource Planning ("pianificazione delle risorse d'impresa"). È un sistema di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità ecc.). <https://www.sage.com/en-gb/blog/blockchain-traceability-supply-chain/>

⁹⁹ Il termine IoT "Internet of Things" comprende tutto ciò che è collegato a internet, ma viene sempre più utilizzato per definire gli oggetti che sono collegati tra loro. Combinando questi dispositivi collegati con sistemi automatizzati, è possibile raccogliere informazioni, analizzarle e creare un'azione per aiutare qualcuno con un particolare compito, o imparare da un processo. In realtà, questo va dagli specchi intelligenti ai fari nei negozi e non solo. <https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot>

- La *Blockchain* potrebbe fornire maggiori informazioni agli acquirenti che acquistano prodotti provenienti da più produttori e fasi di elaborazione, fornendo visibilità e dati verificabili su ciò che stanno acquistando.

3.6 Normativa nel settore agroalimentare

La normativa del settore alimentare generale dell'Unione Europea è entrata in vigore nel 2002¹⁰⁰ e rende obbligatoria la tracciabilità per tutte le aziende del settore alimentare e dei mangimi. Essa richiede che tutti gli operatori del settore alimentare e dei mangimi mettano in atto speciali sistemi di tracciabilità. Essi devono essere in grado di identificare la provenienza e la destinazione dei loro prodotti e di fornire rapidamente queste informazioni alle autorità competenti.

L'Unione Europea ha pubblicato delle linee guida che richiedono agli operatori commerciali di documentare i nomi e gli indirizzi del fornitore e del cliente in ogni caso, così come la natura del prodotto e la data di consegna. Gli operatori sono inoltre incoraggiati a conservare informazioni sul volume o la quantità di un prodotto, il numero di lotto, se presente, e una descrizione più dettagliata del prodotto (grezzo o lavorato).

Oltre ai requisiti generali, ad alcune categorie di prodotti alimentari (frutta e verdura, carne bovina, pesce, miele, olio d'oliva) si applica una legislazione settoriale specifica, in modo che i consumatori possano identificarne l'origine e l'autenticità.

Esistono anche norme speciali di tracciabilità per gli Organismi Geneticamente Modificati (OGM)¹⁰¹, che garantiscono la tracciabilità del contenuto di OGM di un prodotto e richiedono un'etichettatura accurata, in modo che i consumatori possano fare una scelta consapevole.

¹⁰⁰ <https://eur-lex.europa.eu/summary/IT/4300993>

¹⁰¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_04_102

Gli strumenti utilizzati (marchi auricolari, passaporti, codici a barre) possono variare da un paese all'altro, ma devono contenere le stesse informazioni.

La norma UNI 10939/2001 prende in considerazione il “Sistema di tracciabilità nelle filiere agroalimentari”, stabilendo principi e requisiti specifici per attuare un controllo meticoloso in ogni passaggio che attraversa il prodotto alimentare lungo l’intera filiera di produzione.

La normativa in campo di igiene agro alimentare non stabilisce un unico sistema di tracciabilità, ma lascia decidere alle parti interessate circa la lunghezza della filiera (origine, fine e numero di prodotti). Nonostante ciò, un’azienda certificata UNI 10939 è comunque in grado di garantire al consumatore finale il controllo di tutte le fasi di produzione e della qualità del prodotto.

In aggiunta, la normativa UNI 11020/2002 offre la possibilità di risalire alla provenienza delle materie prime utilizzate per la produzione di un prodotto agricolo e dei componenti di un prodotto alimentare, oltre alla sua provenienza.

Entrambe le normative UNI 10939 e la UNI 11020 non regolano più, a livello nazionale, i diagrammi di flusso alimentare. Ma fanno parte, in termini legislativi, di un’unica normativa internazionale, la ISO 22005.

La norma ISO 22005/2007, quindi, comprende anche le norme UNI 11020/02, relativa al “Sistema di rintracciabilità nelle aziende agroalimentari” e UNI 10939/01, relativa al “Sistema di tracciabilità nelle filiere agroalimentari” e si applica a tutto il settore e agroalimentare.

Mentre le vecchie norme 10939 e 11020 erano riconosciute solo a livello nazionale (la sigla UNI, infatti, indica l’Ente Nazionale Italiano di Unificazione¹⁰²), tale norma essendo stata emessa dalla ISO (“*International Organization for Standardization*”¹⁰³) nasce per

¹⁰² <https://www.uni.com/>

¹⁰³ <https://www.iso.org/home.html>

diventare la normativa di riferimento internazionale per la certificazione di sistemi di tracciabilità agroalimentari.

3.7 Sistema HACCP

Con il decreto legislativo¹⁰⁴ n. 155/1997 l'Italia ha reso l'applicazione del sistema HACCP (*"Hazard Analysis and Critical Control Points"*) obbligatoria in tutte le attività artigianali ed industriali, operanti nel settore alimentare.

L'HACCP è un metodo di lavoro ideato negli anni Sessanta negli Stati Uniti ed introdotto verso gli inizi degli anni Novanta anche nell'Unione Europea.

L'HACCP è un approccio preventivo sistematico che identifica i pericoli specifici e le misure per il loro controllo al fine di garantire la sicurezza degli alimenti. L'HACCP è uno strumento per valutare i pericoli e stabilire sistemi di controllo che si concentrano sulla prevenzione piuttosto che affidarsi principalmente ai test sul prodotto finale. Qualsiasi sistema HACCP è in grado di accogliere i cambiamenti, come i progressi nella progettazione delle apparecchiature, le procedure di lavorazione o gli sviluppi tecnologici.

Tale sistema può essere applicato lungo tutta la catena alimentare, dalla produzione primaria al consumo finale, e la sua attuazione dovrebbe essere guidata da prove scientifiche dei rischi per la salute umana. Inoltre, l'attuazione dei sistemi HACCP può aiutare l'ispezione da parte delle autorità di regolamentazione e promuovere il commercio internazionale aumentando la fiducia nella sicurezza alimentare.

Il sistema HACCP è costituito dai seguenti sette principi:

¹⁰⁴ DLgs; atto normativo con forza di legge adottato dal Governo, potere esecutivo, per delega del Parlamento, potere legislativo

- Principio 1 - Eseguire un'analisi dei pericoli

L'applicazione di questo principio comporta l'elencazione delle fasi del processo e l'identificazione dei punti in cui è probabile che si verifichino pericoli significativi. Il *team* HACCP si concentrerà sui pericoli che possono essere prevenuti, eliminati o controllati dal piano HACCP. Viene riportata una giustificazione per l'inclusione o l'esclusione del pericolo e vengono identificate le possibili misure di controllo.

- Principio 2 - Identificare i punti critici di controllo

Un *Critical Control Point* (CCP)¹⁰⁵ è un punto, una fase o una procedura in cui il controllo può essere applicato e un rischio per la sicurezza alimentare può essere prevenuto, eliminato o ridotto a livelli accettabili. Il *team* HACCP utilizzerà un albero decisionale CCP per aiutare a identificare i punti critici di controllo nel processo. Un punto critico di controllo può controllare più di un rischio per la sicurezza alimentare o in alcuni casi è necessario più di un CCP per controllare un singolo rischio. Il numero di CCP necessari dipende dalle fasi di lavorazione e dal controllo necessario per garantire la sicurezza alimentare.

- Principio 3 - Stabilire i limiti critici

Un *Control Limit* (CL)¹⁰⁶ è il valore massimo e/o minimo al quale un parametro biologico, chimico o fisico deve essere controllato in un CCP per prevenire, eliminare o ridurre a un livello accettabile il verificarsi di un pericolo per la sicurezza alimentare. Il limite critico è di solito una misura come il tempo, la temperatura, il pH, il peso, o qualche altra misura che si basa sulla letteratura scientifica e/o sugli standard normativi.

- Principio 4- Monitor CCP

¹⁰⁵ Punto Critico di Controllo.

<https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines>

¹⁰⁶ Limite di controllo

<https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines>

Il *team* HACCP descriverà le procedure di monitoraggio per la misurazione del limite critico in ogni punto critico di controllo. Le procedure di monitoraggio dovrebbero descrivere come e quando la misurazione sarà effettuata, chi è responsabile della misurazione e con quale frequenza la misurazione è effettuata durante la produzione.

- Principio 5 - Stabilire l'azione correttiva

Le azioni correttive sono le procedure che vengono seguite quando si verifica una deviazione in un limite critico. Il *team* HACCP identificherà le misure che saranno adottate per evitare che alimenti potenzialmente pericolosi entrino nella catena alimentare e i passi necessari per correggere il processo. Questo di solito include l'identificazione dei problemi e le misure adottate per assicurare che il problema non si ripeta.

- Principio 6 - Verifica

Quelle attività, oltre al monitoraggio, che determinano la validità del piano HACCP e che il sistema funziona secondo il piano. Il *team* HACCP può individuare attività quali la verifica dei CCP, la revisione dei registri, la revisione delle spedizioni precedenti, la taratura degli strumenti e il test dei prodotti nell'ambito delle attività di verifica.

- Principio 7 - Tenuta dei registri

Un componente chiave del piano HACCP è la registrazione delle informazioni che possono essere utilizzate per dimostrare che l'alimento è stato prodotto in modo sicuro. Le registrazioni devono anche includere informazioni sul piano HACCP. Inoltre, la registrazione deve includere informazioni sul *team* HACCP, la descrizione del prodotto, i diagrammi di flusso, l'analisi dei pericoli, i limiti critici, il sistema di monitoraggio, le azioni correttive, le procedure di registrazione e le procedure di verifica.

L'applicazione dell'HACCP deve essere costruita su altri programmi di sicurezza alimentare.

“Good Manufacturing Practices”¹⁰⁷ (GMP) praticate dall'impianto di lavorazione sostengono il piano HACCP e affrontano i problemi di sicurezza e qualità degli alimenti che sono critici per la rischiosità e la sicurezza alimentare.

¹⁰⁷ Le buone pratiche di fabbricazione è sistema per garantire che i prodotti siano costantemente prodotti e controllati secondo gli standard di qualità.
<https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp>

Capitolo 4:

Progetto IPLAB - il caso Compagnia dei Caraibi srl

4.1 Introduzione

Il seguente progetto è stato svolto in team in modalità remoto date le circostanze dettate dal virus COVID-19 che ha colpito il mondo intero.

Ad avere il ruolo di mediatore tra il Politecnico di Torino, il team di studenti e l'azienda, è stato il *Cottino Social Impact Campus* con il suo staff appositamente selezionato per il progetto.

Inoltre, il team è stato guidato da uno staff di professori del Politecnico di Torino, i quali, insieme allo staff del *Cottino Social Impact Campus*, con la cadenza di ogni 14 giorni, hanno dedicato cinque lezioni (tenutesi anch'esse su piattaforme virtuali) toccando i seguenti temi:

- *Innovation Strategy and Management*
- *Strategy and Economic Sustainability*
- *Impact Ecosystem and Sustainability*
- *Decent work and Economic growth*
- *Impact Evaluation*

L'azienda Compagnia dei Caraibi S.r.l. collabora con circa 700 fornitori-produttori e rivenditori-di superalcolici provenienti da oltre 100 paesi diversi. Dati i numeri così elevati, ma soprattutto la dispersione geografica dei propri fornitori, tale società ha ritenuto necessario strutturare un processo di selezione e monitoraggio degli stessi.

Come primo obiettivo, per risolvere tale problema, l'azienda ha richiesto la stesura di una policy in modo da definire delle linee guida e dei valori di riferimento non solo per la stessa, ma anche per i suoi dipendenti ed i suoi fornitori.

Questo è stato il primo passo di sensibilizzazione, in quanto la semplice stesura di una policy sarebbe stato un po' limitante e poco efficace: per valutare la realtà lavorativa dei propri fornitori è stato indispensabile realizzare anche un questionario, in modo da avere un'idea chiara di quale fosse il punto di partenza di tutti i fornitori dal punto di vista di standard ambientali e sociali.

Inoltre, non era ben chiaro se ci fosse o meno l'intenzione – e soprattutto la possibilità – da parte di Compagnia dei Caraibi di intervenire attivamente per migliorare le condizioni di eventuali fornitori che si fossero rivelati critici dalle risposte al questionario. È quindi necessario capire le modalità di intervento e supporto e come dare un'applicazione pratica alla policy, che diversamente sarebbe stata fine a se stessa.

Nel corso del progetto il team ha avuto occasione di confrontarsi ogni settimana con l'azienda e l'idea di partenza si è evoluta con il progredire delle ricerche.

L'obiettivo iniziale di realizzare una policy per i fornitori dell'azienda è stato portato avanti in parallelo alla realizzazione di un questionario che potesse aiutare l'azienda nella fase di raccolta dati ed inseguito effettuare un monitoraggio strutturato per valutare le condizioni lavorative dei propri fornitori.

Infine, è stato somministrato il questionario ad un campione di fornitori e sono stati analizzati i dati, realizzando una serie di grafici rappresentativi delle variabili più importanti.

4.2 Etica aziendale

Compagnia dei Caraibi S.r.l. si impegna a sensibilizzare i propri clienti, dipendenti e fornitori su tematiche sociali ed ambientali quali il rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo e la tutela dell'ambiente.

Inoltre, concetto di estrema importanza e che rispecchia a pieno l'etica dell'azienda è che non Compagnia dei Caraibi non intende in alcun modo escludere i fornitori dal rapporto di partnership qualora non rispettassero i criteri espressi nella policy, ma piuttosto capire insieme quali sono i punti di debolezza e come migliorarli, offrendo anche il proprio supporto.

Compagnia dei Caraibi riconosce e rispetta la diversità dei paesi in cui opera e la *policy*, dovendosi adattare ad un contesto globale, è volutamente generica. La maggioranza dei valori e parametri non sono definiti, ma lasciati alla legislazione dei Paesi coinvolti.

Correttezza, passione e trasparenza, prima di tutto interna, sono i valori fondamentali di Compagnia dei Caraibi, che si impegna quotidianamente a creare un ambiente stimolante, meritocratico e non discriminatorio per i propri dipendenti. Tutte le persone sono trattate in modo equo, senza discriminazioni di razza, sesso, età, religione, origine etnica, colore, orientamento sessuale, identità di genere e opinione politica, e valutate solo sulla base delle capacità e dell'impegno personali.

4.2.1 Policy

Per la stesura della *policy* il team ha prima analizzato le *policy* di aziende globali per capire come avessero affrontato il problema della diversità di contesti culturali e normative legali.

In un primo momento, quindi, si è studiata la *policy* di Ikea fornita dalla stessa Compagnia dei Caraibi; successivamente, su consiglio dei professori il team ha cercato altri esempi di *policy* di aziende più simili, appartenenti allo stesso settore di Compagnia dei Caraibi.

Sono state analizzate le *policy* di *Heineken*, Birra Moretti e *Coca Cola*.

Da questo studio ne è emerso che poteva essere una buona idea lasciare ad ogni paese la libertà di seguire le proprie leggi e non imporre norme troppo vincolanti, ma piuttosto consigliare e sensibilizzare rispetto a determinati argomenti.

È stato quindi concordato il seguente indice:

1. LAVORATORI

1.1. Salari e orari di lavoro

1.2. Libertà di associazione

- 1.3. Divieto di lavoro forzato
- 1.4. Discriminazione e molestie
- 1.5. Diversità
- 1.6. Lavoro minorile
- 1.7. Macchinari, sicurezza e assicurazioni
- 1.8. Formazione
- 1.9. Pulizia e igiene
- 1.10. Consumo responsabile di alcol

2. SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

- 2.1. Valutazione dei rischi
- 2.2. Informazioni sulla sicurezza
- 2.3. Dispositivi di soccorso

3. IMPATTO AMBIENTALE

- 3.1. Fornitori e impatto ambientale
 - 3.2. Utilizzo di sostanze chimiche e stoccaggio
 - 3.3. Emissioni in atmosfera
 - 3.4. Scarichi idrici
 - 3.5. Rifiuti
 - 3.6. Utilizzo di risorse
 - 3.7. Manutenzione
4. Formazione e Ispezioni
 - 4.1. Formazione
 - 4.2. Ispezioni e provvedimenti

Sono state scelte tre macroaree- “Lavoratori”, “Salute e sicurezza dei lavoratori” ed “Impatto ambientale” -all’interno delle quali sono state approfondite tematiche, come salari ed orari di lavoro, lavoro minorile, formazione del personale, informazioni sulla sicurezza, dispositivi di soccorso, emissioni in atmosfera, rifiuti e manutenzione dei macchinari, etc. Come obiettivo finale vi è la tutela dei diritti dei lavoratori e dei minori,

l'attenzione alla sicurezza sul posto di lavoro ed il miglioramento delle prestazioni relative all'impatto ambientale, con particolare attenzione a risorse, emissioni e scarti.

4.3 Analisi fornitori

Durante la fase della stesura della *policy*, il team ha riflettuto sul fatto che per l'azienda non fosse facile, a causa dell'eterogeneità e della lontananza geografica, verificare che i propri fornitori e quelli futuri rispettassero effettivamente i criteri stabiliti dalla *policy*.

Quindi, un punto fondamentale per la realizzazione del progetto di monitoraggio e controllo dei fornitori è stato sicuramente l'analisi degli stessi.

È stato fondamentale avere una chiara idea della situazione attuale delle aziende fornitrici in modo da stabilire il punto di partenza del progetto per poi, successivamente, valutarne eventuali miglioramenti.

I due documenti, *policy* e questionario, una volta ultimati dal team, sono stati inviati all'azienda per una loro revisione. Compagnia dei Caraibi ha successivamente provveduto alla traduzione dei due documenti e ad inviarli ad un campione degli attuali fornitori dell'azienda, optando per quelli situati in Centro e Sud America, perché ritenute realtà più difficili.

4.3.1 Raccolta dati

Il metodo utilizzato per la fase della raccolta dati è stato quello della somministrazione di un questionario.

L'idea è stata quindi quella di realizzare un questionario da sottoporre ai fornitori con cadenza annuale al fine di andare a monitorare la loro attività lavorativa e l'impatto ambientale del processo produttivo.

In particolare, per la fase iniziale, si è deciso di iniziare ad analizzare i fornitori produttori (da distinguere dai rivenditori) provenienti dal Centro e Sud America, perché ritenuti dall'azienda i più critici.

Il questionario, fondato sulla stessa struttura della *policy*, è costituito dalle seguenti variabili:

- 1) Diritti e sicurezza dei lavoratori
- 2) Parità di sessi
- 3) Lavoro minorile
- 4) Gestione dei rifiuti
- 5) Impatto ambientale

È chiaro che il questionario presenta delle criticità di fondo, quali l'impossibilità di verificare la veridicità delle risposte e quella di dover somministrare un questionario unico a fornitori operanti in contesti molto diversi tra di loro.

Il questionario rimane comunque l'unico modo possibile per raccogliere dati.

Per cercare di ovviare al problema della veridicità delle risposte, Compagnia dei Caraibi ha invitato i propri fornitori a considerare il questionario come un'opportunità per migliorarsi e non uno strumento di valutazione e quindi di esclusione.

4.3.2 Analisi dati

Inseguito alla fase di raccolta dati, vi è l'analisi e l'elaborazione degli stessi.

Il team ha avuto l'idea di rappresentare con una *dashboard* i dati raccolti tramite la somministrazione del questionario, al fine di avere un'info grafica intuitiva e di facile comprensione sulle risposte ottenute, agevolando così il monitoraggio della filiera produttiva per Compagnia dei Caraibi.

L'idea è quella di aggiornare la *dashboard* annualmente a valle della raccolta dati tramite la somministrazione del questionario, al fine di verificare criticità ed eventuali progressi attuati dai fornitori.

Si riportano di seguito due esempi di grafici inerenti alla *dashboard*:

la Figura 20. riguarda l'azienda D, in particolare come si classifica in base alle quattro variabili scelte su una scala da 0 a 1; la Figura 21. riguarda l'analisi dei fattori che incidono sulla variabile "impatto ambientale" dell'azienda D.



Figura 20. Esempio di dashboard- Valutazione azienda D riguardo le variabili scelte

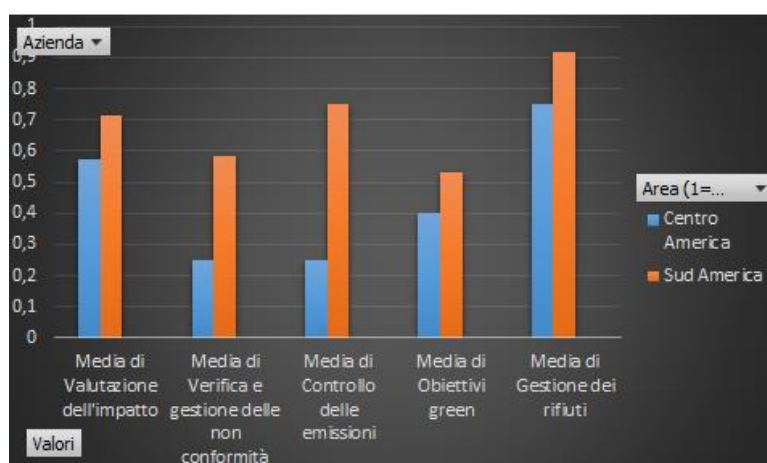


Figura 21. Esempio di dashboard- Analisi fattori della variabile "impatto ambientale" per l'azienda D

4.3.3 Criticità riscontrate

Il seguente progetto presenta diverse criticità, dovute al contesto globale in cui opera Compagnia dei Caraibi ed all'assenza di un'idea ben chiara su come valorizzare la *policy* una volta realizzata: l'azienda, infatti, non voleva imporre la propria *policy* nè tantomeno escludere i propri fornitori da consolidati rapporti di lavoro, ma piuttosto cercava un modo

per sensibilizzarli a tematiche sociali ed ambientali ed eventualmente intervenire in loro supporto, qualora lo richiedessero.

Il primo problema nella realizzazione di una *policy* univoca è rappresentato dall'eterogeneità dei fornitori, provenienti da contesti sociali estremamente diversi tra loro e pertanto molto difficili da raggruppare con linee guida comuni. Non avendo mai lavorato o visitato contesti del genere, per il team, in un primo momento, è stato difficile calibrare la *policy* sotto questo punto di vista senza rischiare di risultare né generici, né troppo pretenziosi e quindi inappropriati ai vari contesti.

Inoltre, nella scelta di un nuovo fornitore, l'azienda ricerca e valorizza la qualità e l'unicità dei prodotti, collaborando spesso con piccole realtà. La grande diversità e lontananza geografica rende molto difficile, però, effettuare controlli al fine di monitorare le condizioni lavorative e l'impatto ambientale dei propri collaboratori. L'invio di un questionario è un modo per mantenersi informati a distanza, ma anche questo chiaramente ha delle criticità, dovute all'impossibilità di verificare la veridicità delle informazioni reperite.

4.4 Certificazione di prodotto

Avendo trattato con la *policy* tematiche relative alla condizione dei lavoratori ed all'impatto ambientale, il team ha ritenuto utile proporre a Compagnia dei Caraibi l'idea di prendere in considerazione ottenere una certificazione riguardante questi ambiti.

Si è quindi condotta una ricerca identificando tra le certificazioni esistenti, l'adesione al mondo delle *B-Corp*¹⁰⁸ e quella relativa al Commercio equo e solidale¹⁰⁹.

¹⁰⁸ <https://bimpactassessment.net/>

¹⁰⁹ <https://wfto.com/join-us> <https://www.fairtrade.it/per-le-aziende/>



Figura 22. Logo certificazione B-Corp¹¹⁰



Figura 23. Logo Fairtrade Italia¹¹¹

La *B-Corp* è una certificazione rilasciata da *B-Lab*¹¹², ente non-profit, che riguarda le performance in ambito ambientale e sociale dell'azienda.

Oltre a sottolineare l'impegno dell'azienda sul tema ambiente, presenta altri vantaggi:

- Consente di accedere a convenzioni e campagne globali per il sociale che contribuiscono a migliorare l'immagine dell'impresa;
- fornisce un *benchmark* delle proprie performance con quelle di altre aziende;
- permette di differenziarsi sul mercato aumentando l'attrattività dell'impresa.

¹¹⁰ <https://bcorporation.net/>

¹¹¹ www.fairtrade.it

¹¹² <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

L'adesione al Commercio equo e solidale, invece:

- garantisce la totale trasparenza nei confronti dei clienti sulla propria filiera produttiva e sul rispetto di tutti gli attori che lavorano lungo di essa.

È quindi un tipo di certificazione relativa al singolo prodotto.

Dopo una serie di valutazioni interne, l'azienda si è detta interessata al mondo delle B-corp ed ha deciso di sottoporsi al questionario necessario a verificare gli standard internazionali richiesti da questo tipo di certificazione.

Capitolo 5: Conclusioni

5.1 Conclusioni e sviluppi futuri

Nonostante le difficoltà e criticità relative alla complessità del contesto globale in cui opera Compagnia dei Caraibi ed all'elevato numero di fornitori-circa 700-provenienti da contesti geopolitici differenti, il team si ritiene soddisfatto nell'aver portato a termine i propri obiettivi.

Proprio per l'eterogeneità dei contesti politici aziendali, è stato deciso di lasciare ad ogni paese la libertà di seguire le proprie leggi e non imporre norme troppo vincolanti, ma sensibilizzare rispetto a determinati argomenti.

La definizione di una policy è solo un primo passo per Compagnia dei Caraibi verso una maggiore trasparenza e sensibilizzazione della catena produttiva, al fine di creare consapevolezza nei loro partner, attuali e futuri, sull'impegno preso dall'azienda riguardo il tema ambiente e sociale.

Attraverso il questionario somministrato annualmente e monitorato tramite la *dashboard*, Compagnia dei Caraibi potrà valutare i miglioramenti dei propri fornitori sugli aspetti identificati come più critici, valutando possibili interventi ove opportuno.

Policy, questionario e *dashboard* sono strumenti strettamente correlati tra loro e sono stati utilizzati per ottenere una visione completa della situazione attuale delle aziende fornitrici.

Tali dati saranno considerati come punto di partenza per un continuo monitoraggio.

Sarà oggetto di osservazione per Compagnia dei Caraibi, non il risultato finale, ma il delta positivo -qualora vi fosse - di ogni variabile per ogni singola azienda fornitrice.

Una prospettiva futura interessante per l'azienda potrebbe essere quella di provare a sensibilizzare l'intero settore, non solo i propri clienti e fornitori, ma proponendo questo progetto come "progetto pilota" anche ai competitor stessi (ad esempio con campagne

pubblicitarie) al fine di lavorare tutti insieme per ottenere un settore più trasparente e che garantisca la tutela dei lavoratori ed il rispetto delle norme ambientali.

SITOGRAFIA

- www.velier.it
- www.rinaldi1957.it
- www.ghilardiselezione.com
- https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2030_en
- www.oecd.org
- www.irol.eu
- www.ilb.org
- www.ethicaltrade.org
- www.amnesty.org
- www.bsr.org
- www.iblfglobal.org
- www.state.gov/g/drl/rls/2931.htm
- www.un.org
- <http://web.amnesty.org/library/index/engACT700011998?open&of=eng-398>
- www.cisl.it
- www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991209513&Language=EN
- www.intertek.com
- <https://www.coin.it/pages/codice-di-condotta>
- https://career.hm.com/content/hmcareer/it_it/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/sustainability.html
- https://www.unicef.it/Allegati/Convenzione_diritti_infanzia_1.pdf
- <https://www.unicef.it/doc/367/lavoro-minorile-cosa-dice-unicef.htm>
- https://www2.hm.com/en_in/customer-service/legal-and-privacy/corporate-social-responsibility-csr-policy.html
- <https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/Policies/2020/GPCD-000080-2-RSL%20Chemical%20Products%202020.pdf>
- <https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/masterlanguage/CSR/Policies/2020/Chemical%20restrictions%20Cosmetics.pdf>

- https://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/performance/download/performance_choose%20and%20reward%20responsible%20partners.pdf
- https://hmgroupp.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/it/CSR/Sustainability%20Commitment/Business%20Partner%20Sustainability%20Commitment_it.pdf
- www.worldcat.org
- www.mygfsi.org
- www.unimib.it/symphonya.
- <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/45634152.pdf>
- <https://food.unl.edu/seven-principles-haccp>
- https://www.altromercato.it/it_it/il-commercio-equo-e-solidale/
- www.fairtrade.net
- www.flocert.net
- https://www.fairtrade.net/standards/price-and-premiuminfo.html?utm_content=fairtrade%2520insider%2520june%25202016%2520cid_39e5d6f30910742c748f16e668614e3a&utm_term=find%2520out%2520more%2520about%2520these%2520projects
- <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#:~:text=According%20to%20the%20United%20Nations,of%20products%2C%20parts%20and%20materials>.
- <http://cottonupguide.org/sourcing-options/understanding-traceability/#1520083011211-d145200f-2679>
- <https://www.sage.com/en-gb/blog/blockchain-traceability-supply-chain/>
- <https://www.wired.co.uk/article/internet-of-things-what-is-explained-iot>
- <https://eur-lex.europa.eu/summary/IT/4300993>
- https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/MEMO_04_102
- <https://www.uni.com/>
- <https://www.iso.org/home.html>
- <https://www.fda.gov/food/hazard-analysis-critical-control-point-haccp/haccp-principles-application-guidelines>
- <https://ispe.org/initiatives/regulatory-resources/gmp>
- <https://bimpactassessment.net/>
- <https://wfto.com/join-us> <https://www.fairtrade.it/per-le-aziende/>

- <https://bcorporation.net/>

BIBLIOGRAFIA

- Advances in Food Traceability Techniques and Technologies Improving Quality Throughout the Food Chain Edited by Montserrat Espiñeira and Francisco J. Santaclara
- Pepe C. 2007, Filiere tradizionali e filiere alternative nel commercio dei prodotti dal Sud del mondo, in Pepe C. (a cura di) Prodotti dal Sud del mondo e mercati avanzati, FrancoAngeli, Milano.
- Riso M. 2007, Il ruolo del distributore nell'offerta dei prodotti a carattere etico-sociale in Pepe C. (a cura di) Prodotti dal Sud del mondo e mercati avanzati, FrancoAngeli, Milano.
- Pepe C. 2003, Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale, Symphonya.
- Emerging Issues in Management, ISTEI – Università degli Studi di Milano-Bicocca, vol. 1,
- OIL- Roma C155 - Convenzione sulla salute e la sicurezza dei lavoratori, 1981
- OIL- Roma - C19 - Convenzione sull'uguaglianza di trattamento (infortuni sul lavoro), 1925
- OIL- Roma - C29 - Convenzione sul lavoro forzato, 1930
- OIL- Roma - C100 - Convenzione sull'uguaglianza di retribuzione, 1951

- OIL- Roma - C105 - Convenzione sull'abolizione del lavoro forzato, 1957
- OIL- Roma - C111 - Convenzione sulla discriminazione (impiego e professione), 1958
- OIL- Roma - C120 - Convenzione sull'igiene (aziende commerciali e uffici), 1964
- OIL- Roma - C131 - Convenzione sulla fissazione del salario minimo, 1970
- OIL- Roma - C138 - Convenzione sull'età minima, 1973
- OIL- Roma - C148 - Convenzione per la protezione dell'ambiente di lavoro (inquinamento dell'aria, rumori e vibrazioni), 1977
- OIL- Roma - C182 - Convenzione sulle forme peggiori di lavoro minorile, 1999
- GIUDICI, E., a cura di, 2002, Scritti di economia delle imprese nella nuova realtà operativa. Franco Angeli. Disponibile su 42
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., COSTABILE, M., 2015, Principi di marketing, 15° edizione. Pearson
- CHOI, CHENG T. C. E., 2015, Sustainable Fashion Supply Chain Management. Springer
- CHRISTOPHER, M., 2011, Logistics & Supply Chain Management, 4° edizione. Edinburgh: Pearson
- REITANO, A., 2013, Tracciabilità dei prodotti agroalimentari e corporate social responsibility, Arethuse: rivista di studi economico-gestionali. Società editrice Esculapio, pp 27-39.
- WEBER, R., H., WEBER, R., 2010, Internet of Things. Berlino: Springer
- PERRINI, F., VURRO, C., 2010, L'implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese: un'analisi quantitativa del contesto italiano, Università commerciale Luigi Bocconi. Pp 8-9 Disponibile su

<http://pcnitalia.sviluppoeconomico.gov.it/download/ricerca-bocconi-su-csrpmi-e-filiere.pdf>

- Corporate Social Responsibility (CSR) for Global Market Access: A Malaysian Case Study on Small and Medium Enterprises (SMEs). Hossain, Tareq & Chamhuri, Siwar & Jani, Mohd & Bhuiyan, Abul Bashar. (2013). Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology. 5. 60-65.
- International Journal of Corporate Social Responsibility Editors-in-Chief: René Schmidpeter Cologne Business School, Germany Samuel O. Idowu London Metropolitan University, UK
- Sciarelli S. 2007, Etica e responsabilità sociale nell'impresa, Giuffrè Editore, Milano
- Long Range Planning Volume 40, Issue 3, June 200
- Applications of Contemporary Management Approaches in Supply Chain Edited by Hakan Tozan and Alper ERTÜRK, 2015

RINGRAZIAMENTI

Sono finalmente giunta alla fine del mio percorso universitario ed inevitabilmente volgo uno sguardo al passato e ripercorro questo pezzetto di vita che sta per concludersi.

In primo luogo, vorrei ringraziare il mio relatore, il prof. Giuseppe Scellato, per la professionalità e la disponibilità. Nonostante l'intero periodo di lockdown, mi ha dato l'opportunità di svolgere il mio elaborato di tesi con estrema serenità, consegnandomi feedback anche in giornate non lavorative.

Inoltre, ci tengo a ringraziare altri due professori che ho incontrato nel mio corso di studi. Ringrazio il prof. Carlo Cambini, perché nel momento in cui dovevo prendere la decisione di uscire dalla mia comfort zone, mi ha dato la spinta di cui avevo bisogno per fare il grande salto; ringrazio la prof.ssa Francesca Montagna, perché con il suo corso didattico è stata un continuo stimolo intellettuale, spronandomi a dare il meglio di me.

Sicuramente non immaginavo di terminare i miei studi universitari nel corso di una pandemia, ma, come in tutte le cose, siamo noi stessi ad attribuire o meno un significato importante agli eventi della nostra vita. Quindi, anche se non ci sarà alcuna proclamazione, questo giorno sarà per me davvero speciale e ci tengo a dedicarlo a tutte quelle persone che mi hanno tenuta per mano.

A mia madre, il sostegno di una vita, un legame di complicità e di pura intesa senza mai dimenticare i ruoli di madre e figlia. Perché hai saputo darmi una scossa nei momenti opportuni e mi hai insegnato a contare fino a 100 quando ero ferma a 99.

A mio padre, un connubio di emotività e razionalità, amore e odio, gioco e serietà. Perché hai imparato ad accettare le mie scelte e ad amarmi per quella che sono.

Ai miei fratelli.

Al loro affetto incommensurato, agli alti e bassi che portano a scontri costruttivi, alle nostre personalità così diverse, ma complementari.

Al mio primo compleanno fuori casa in cui mi avete raggiunta regalandomi tutto l'affetto del mondo.

A Tommaso, la mia ragione.

A Vincenzo, il mio cuore.

Ai miei zii, il mio porto sicuro.

A zia Amalia, spensieratezza e divertimento. Amore sconfinato.

A zio Kekko, per i numerosi confronti, per esserci stato nei momenti di smarrimento e di paura.

A zia Monica e zio Alfonso che mi hanno accolta sempre a braccia aperte nei momenti di incertezza, mi hanno offerto, con amore, la possibilità di vedere le cose sotto un altro punto di vista.

Ai miei cugini, Totti, Lulù, Sofia, Luigi e Antonio, ovunque saremo nel mondo sarete sempre la mia famiglia.

A Nicoletta, alle serate spensierate ed alle tristi ripartenze. A questo rapporto spontaneo fatto di confronti e scambi continui.

A zia Isa, ai suoi saggi consigli ed alla sua capacità di ascoltare.

Grazie per esserci sempre stata, dalle scuole elementari fino ad ora, ti ho sempre sentita vicina.

A zia Rossella ed alla sua ciurma, grande esempio di vita, il mio jolly nei momenti di difficoltà. Fonte di ispirazione e rifugio d'amore, allegria e divertimento.

Alla famiglia Mazzarella, alla loro presenza nella mia vita, al loro affetto ed al loro sostegno.

Ad Almerindo, al bene che mi ha voluto e mi vorrà per sempre.

Sono una persona estremamente socievole che spesso si nutre di emozioni semplici ed attimi di felicità quotidiani. Negli anni ho dovuto fare i conti con il mio entusiasmo, arma

a doppio taglio perché bisogna saper cavalcare l'onda con estrema concretezza e gestire i momenti di down con equilibrio.

In tutto questo, ho imparato che gli amici sono la vera ricchezza.

Nel corso di questi lunghi anni ho conservato legami intensi, ho incontrato persone che hanno contribuito ai miei successi e mi hanno tenuta per mano nei momenti di difficoltà.

A Chicca e Meri, colonne portanti della mia vita.

A Meri, alla sua infinita dolcezza. Grazie perché non mi hai mai giudicata, hai ascoltato in silenzio tutti i miei segreti, le mie paure ed i miei stati d'animo ed hai sempre trovato il modo di starmi accanto.

Al nostro rapporto che non conosce confini, ai nostri cuori collegati da un filo invisibile, indissolubile.

A Chicca, alla sua pazzia ed alle nostre avventure. Grazie per il tempo condiviso, per il bene fraterno, per le esperienze di vita diverse che arricchiscono entrambe. Grazie ai tuoi occhi profondi e poetici attraverso i quali mi regali nuove prospettive.

A Lydia e Mery Giò, due rapporti di amicizia che ho sempre custodito gelosamente.

Profondi e puramente intensi. Alle intime fragilità condivise in silenzio, senza aver bisogno di parole, ma consapevoli che l'altra capisse e ci fosse sempre.

Al Pampa, all'amico di sempre. Ai suoi forti valori che nei momenti di smarrimento sono stati per me "una carezza", un invito a volermi bene. Alla sua presenza costante, al nostro rapporto che negli anni è mutato, ha preso forme diverse, ma si è sempre rivelato essenziale.

A Fede e Saralaura, con voi ho condiviso due capitoli molto importanti della mia vita: l'esperienza calcistica e la scelta universitaria. Grazie perché avete condito questi momenti pesanti e delicati con grandi serate all'insegna di spensieratezza, risate e chiacchierate profonde.

Alle scelte di vita che portano ad allontanarci, ma a non perderci mai.

Un grazie speciale ad Elena, mamma-prof dispensatrice di saggi consigli.

Prima di arrivare alla Laurea Magistrale, il primo approccio all'Università si ha con il percorso della Laurea Triennale. Personalmente, dopo i primi due anni di incertezza, ritengo di aver vissuto 3 anni e mezzo splendidi. Ho iniziato questo percorso da sola e con l'estrema urgenza, la forte esigenza di dimostrare al mondo ed a me stessa quanto valessi.

Alla fine, ci sono riuscita, ma non ero più sola.

Ci sono stati ostacoli che senza la presenza di alcune persone non sarei stata in grado di superare.

Vorrei ringraziare il gruppo "Formia stazione di Formia".

A Kevin, il mio compagno di studio. Alla sua pazienza, determinazione e costanza.

Grazie per avermi aspettata, perché alle 8.00 non sono mai arrivata in aula studio.

Grazie dei dolciumi che mi portavi, con cui tentavi di alleggerire le intere giornate di studio.

A Cholo, perché senza di lui non avrei mai superato il temutissimo esame di Meccanica Applicata alle Macchine, dai pomeriggi di ripetizione, ai riassunti che con cura mi preparavi.

A Melone, all'esame di Fisica 2 superato insieme ed alla pazienza con la quale mi hai spiegato tutti i teoremi di Analisi 1.

A Simone, agli scambi di pensiero sulla vita.

Ad Andrea, ribattezzato Sallustio, per i preziosi consigli informatici.

A Meo, alla sua pacatezza ed al suo "collone" con cui da subito ho instaurato un rapporto d'amicizia. Ai suoi formulari magici che spesso mi hanno salvata.

Ad Enrico, all'amico con la A maiuscola. Al legame forte che ci unisce oltre tutto e tutti, so che su di te potrò sempre contare.

A Federica, la mia Feffina, in mezzo a tutti, c'era lei, una solidarietà femminile inspiegabile. Abbiamo condiviso un periodo di rinascita insieme che non dimenticherò mai.

Ai "ragazzi di via Lepanto", Alfonso, Orazio, Raffaelino e Roberto, seppur non siete stati miei coinquilini, ci siamo vissuti intensamente, dai pomeriggi di studio, alle serate di festa.

A Guido e Kikka, al loro affetto ed al nostro rapporto speciale.

Poi l'idea di andare a studiare al Politecnico di Torino.

A Napoli avevo tutto.

È stata proprio la ricchezza che avevo dentro, accompagnata da una serenità affettiva, che mi ha spinto a pretendere di più, ad uscire dalla mia confort zone.

L'esperienza al Politecnico di Torino è iniziata in salita, ripida, ripidissima.

Incontri sfortunati e mi sono sentita sempre più fuori luogo, un pesce fuor d'acqua.

Poi ci sono rapporti nella vita che salvano, che cambiano il modo di vedere le cose.

E quindi, a cuore aperto, devo ringraziare i miei incontri fortunati.

A Kikka Lemmo, un punto di riferimento fin da subito. Più piccola, ma dal cuore immenso. Grazie per la tua sensibilità, il tuo esserci sempre, la tua dolcezza.

Ai miei coinquilini-amici-fratelli, Alfonso, Andrea e Guglielmo. Insieme abbiamo vissuto di tutto. Momenti di gioia, di tensione, di delusione e di festa. Insieme le gioie erano moltiplicate per 4 e le delusioni divise per 4. Siete stati la mia casa, la mia compagnia quando mi sentivo sola, un pranzo la domenica per sentirsi in famiglia, un caffè a letto per iniziare al meglio la giornata, un albero di Natale per vivere lo spirito natalizio lontano dai propri cari. Ogni volta che tornavo a casa, sapevo che c'eravate voi ad accogliermi con uno scherzo, una pentola sul fuoco o una serie tv che proprio non volevo vedere.

E con voi ringrazio anche Benni, oramai quinto coinquilino.

A Stefano, capitato per caso, per un progetto didattico, lungo il mio percorso.

Poche parole, ma tanti fatti.

Alla sua praticità che spesso ho preso come esempio. Il mio compagno di studio nella gioia e nel dolore.

Procedo con il ringraziare il gruppo SEM che nell'ultima sessione estiva mi ha adottata e con loro ho finalmente potuto condividere la gioia della fine degli esami prima delle vacanze.

A Vittorio, al mio primo Amico del Politecnico. Ricordo i nostri primi incontri, ricordo il mio malessere iniziale e ricordo alla perfezione che leggevo nei tuoi occhi la capacità di capirmi al volo. Se devo dirla tutta, solo incrociare il tuo sguardo, mi ha fatto sentire meno sola, capita ed incoraggiata.

Ad Alida ed Eleonora, finalmente un po' di luce in questo grigio Politecnico. Meglio tardi che mai. L'amicizia tra donne credo sia tanto rara quanto preziosa. Nella nostra diversità abbiamo saputo incastrarci e sostenerci alla grande.

A Federico e Gianmarco, chi in una direzione, chi in un'altra, entrambi una scoperta e giuro che non c'entrano il Nord ed il Sud. Due ragazzi d'oro!!

Ed infine, mi rendo conto che la felicità non è reale se non è condivisa.

A chi mi è sempre accanto, al mio collega per eccellenza.

A Roberto, compagno di vita.

Ci siamo conosciuti studiando insieme e così, dietro una scrivania come nella vita, mi sono resa conto che dove finisco io, inizi tu.

Grazie perché hai accolto i miei limiti con estrema dolcezza e mi insegni ogni giorno a superarli.

Grazie perché ti sei trovato spesso a dover fare l'equilibrista sul delicato filo del mio entusiasmo.

Grazie perché le mie sfide diventano le nostre sfide, così come le vittorie e le sconfitte.

Grazie perché mi rendi ogni giorno una persona felice, una persona migliore.