

La due diligence nella catena del valore: una sempre maggiore integrazione strategica all'interno dei modelli di business.

Il contesto

La pandemia ha dimostrato come la sostenibilità nella **catena di approvvigionamento sia una sfida chiave per le economie e le società del futuro**. Sempre più sarà importante approcciare il tema avendo uno sguardo sulla creazione di impatti positivi e al cambiamento che necessariamente dovrà essere messo in atto: la sostenibilità della catena di approvvigionamento riguarda l'ambiente e il clima, nonché il rispetto per diritti umani, il lavoro dignitoso e la promozione dei mezzi di sussistenza delle persone e delle comunità.

Ma che cos'è la due diligence e come le imprese possono approcciarla in maniera strategica per una maggiore integrazione della sostenibilità lungo tutta la catena del valore?

Per due diligence, si **intende l'obbligo giuridico per le imprese di istituire e attuare processi adeguati al fine di prevenire, mitigare e tenere conto dei diritti umani** (compresi i diritti dei lavoratori e le condizioni di lavoro), **dell'impatto in termini sanitario e ambientale, per quanto riguarda le attività sia dell'impresa stessa che della sua catena di approvvigionamento**. Inoltre, la due diligence è **intrinsecamente basata sul rischio, proporzionata e specifica rispetto al contesto**. In questo senso la portata delle azioni di esecuzione dovrebbe dipendere dai rischi di effetti negativi che la società sta possibilmente causando, a cui sta contribuendo o che dovrebbe prevedere.

La "catena di approvvigionamento" è definita in senso lato come l'insieme delle "**relazioni commerciali**" di un'impresa e comprende le controllate, i fornitori e i subappaltatori.

L'adozione di pratiche sostenibili lungo la catena di fornitura impatta su diversi processi primari della catena del valore, comportando un cambiamento nel modo di operare all'interno delle aziende sul lato acquisti (si pensi all'audit dei fornitori o alla selezione delle materie prime) e sul lato logistico (efficientamento energetico nei magazzini, riduzione degli impatti dei mezzi su strada), fino ovviamente alla catena del valore nel suo complesso, dove la corresponsabilità degli attori all'impatto ambientale e sociale è sempre maggiore.

La due diligence come supporto all'integrazione della sostenibilità nei modelli di business

Il contesto in cui si trovano ad operare le imprese ha subito, negli ultimi anni, **cambiamenti profondi** che caratterizzeranno di certo anche il prossimo futuro. È possibile identificare alcuni aspetti che più di altri hanno influenzato e influenzeranno le imprese, il loro stare sul mercato e il loro approccio alla catena di fornitura, come ad esempio la **globalizzazione** - che ha determinato modifiche nei modelli produttivi - e la maggiore **attenzione del consumatore** e della **finanza** rispetto a prodotti e processi di produzione sostenibili.

La responsabilità sociale e la sostenibilità, negli anni, hanno assunto pertanto all'interno delle imprese sempre maggiore valore quale **leva strategica per la competitività**: l'approccio filantropico ha ceduto il passo ad un approccio strutturato, in cui la sostenibilità si integra nella strategia aziendale e permea trasversalmente tutti i processi aziendali, compresi quelli relativi alla catena di fornitura. Ciò ha portato le imprese a ripensare la centralità e l'importanza di sviluppare approcci e strumenti capaci di dare valore strategico alle leve della sostenibilità utilizzabili nelle relazioni e nelle attività che si realizzano all'interno della catena di fornitura dell'impresa.

È possibile identificare molteplici fattori che possono spingere le imprese a dotarsi di un modello organizzativo e gestionale della catena di fornitura che tenga in considerazione le relative

implicazioni sociali e ambientali e sia funzionale alla loro mitigazione. Dal punto di **vista economico**, l'impresa può essere spinta verso una maggiore sostenibilità dalla volontà di efficientare la sua catena di fornitura sempre più lunga e disaggregata, o dalle pressioni degli stakeholder (gli investitori in primis) per una più accurata valutazione dei rischi, ambientali e sociali, lungo tutto il ciclo di produzione. **A livello ambientale**, un peso importante è assunto dall'inasprimento delle normative e dalla consapevolezza della limitatezza di risorse, ma anche – a livello più commerciale – dalle opportunità per l'impresa di rivolgersi ad un mercato attento alla sostenibilità ambientale, che pone attenzione anche alla catena di fornitura. **Sul fronte sociale**, a spingere le imprese sicuramente c'è la volontà di mitigare i possibili effetti negativi su reputazione e vendite, di scandali che coinvolgono i lavoratori lungo la catena di fornitura, nonché l'opportunità di costruire rapporti più trasparenti e stabili nel tempo.

Gli **investimenti nella catena di fornitura** sono perlopiù orientati a sperimentare e sviluppare processi di innovazione o ad aumentare processi di controllo (a garanzia e tutela della sicurezza delle relazioni e delle procedure). Questi investimenti **rendono l'impresa meno soggetta a rischi e possono quindi produrre impatti positivi sulla capacità dell'impresa stessa di creare valore per sé e per il territorio in cui opera.**