



ALLEANZA
PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

I PRINCIPI DELL'ALLEANZA
PER L'ECONOMIA CIRCOLARE PER UN

PROCUREMENT CIRCOLARE

2
0
2
2

L'ALLEANZA PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

Nata nel 2017, dell'Alleanza fanno parte: A2A, Aquafil, Cassa Depositi e Prestiti, CIRFOOD, Costa Crociere, Enel, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, Gruppo Ferrovie dello Stato, NextChem (Gruppo Maire Tecnimont), Salvatore Ferragamo, Touring Club Italiano.



DOCUMENTO REALIZZATO A CURA DI AGICI

Agici Finanza d'Impresa coordina le attività dell'Alleanza



AUTORI

Marta Allegra Ronchetti

Giacomo Salvatori

I MEMBRI DELL'ALLEANZA



INDICE

CAPITOLO 01	
INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO	5
CAPITOLO 02	
CONTESTO DI POLICY ED ESPERIENZE PREGRESSE	7
BENCHMARK INTERNAZIONALE SU ACQUISTI PUBBLICI VERDI E CIRCOLARI	7
BENCHMARK INTERNAZIONALE SU ACQUISTI PRIVATI VERDI E CIRCOLARI	15
CAPITOLO 03	
L'ESPERIENZA DELLE IMPRESE DELL'ALLEANZA	19
CAPITOLO 04	
FRAMEWORK PER IL PROCUREMENT CIRCOLARE	27
PROCESSO DI ALTO LIVELLO PER IMPLEMENTARE UN PROCUREMENT CIRCOLARE	28
QUESTIONARIO PER I FORNITORI	29
DECALOGO DELLE AZIONI DA COMPIERE PER UNA TRANSIZIONE VERSO UN PROCUREMENT CIRCOLARE	30

**PER LE SUE ATTIVITÀ 2022,
L'ALLEANZA HA SVILUPPATO DUE DOCUMENTI
PER DETTAGLIARE I PROPRI PRINCIPI SU:**



**DICHIARAZIONI E COMUNICAZIONI
CIRCOLARI**



PROCUREMENT CIRCOLARE

1. INTRODUZIONE E OBIETTIVI DEL DOCUMENTO

Obiettivo fondamentale dell'economia circolare è la chiusura dei cicli di risorse e materiali considerati nella loro interezza, dalla fase di estrazione a quella di produzione, utilizzo e fine vita: per ottenere questo risultato è necessaria la collaborazione di una moltitudine di attori diversi lungo la filiera. Il ripensamento del business delle imprese produttrici e fornitrici di servizi in ottica circolare non è sufficiente a raggiungere l'obiettivo: serve il coinvolgimento di tutti gli attori a monte e a valle (utilizzo circolare del prodotto/servizio, fine vita). Il processo di acquisto di beni e servizi è, pertanto, sempre più strategico per le imprese che intendono perseguire una transizione verso un modello economico circolare, perché la funzione acquisti è quella che più di tutte dialoga con gli stakeholder a monte. Le scelte dei fornitori hanno un forte impatto sul modo in cui risorse e materiali vengono integrate nelle attività dell'impresa, e si ripercuotono sull'intera filiera a valle. Gli acquisti hanno una forte rilevanza per l'operato delle aziende sia in termini economici che in termini strategici, e la loro trasformazione in ottica circolare è quindi un passaggio sensibile, potenzialmente disruptive, specialmente in quei settori industriali in cui il procurement è un elemento core e strategico delle attività aziendali.

Ad oggi il tema del green procurement, e in misura minore quello del circular procurement, è stato oggetto di dibattito e di studio principalmente in relazione agli acquisti del settore pubblico: la pubblica amministrazione, per volume di affari e per impatto, è il principale acquirente di prodotti e servizi, pertanto una maggiore attenzione verso gli acquisti verdi consente da un lato una sostanziale riduzione dell'impatto ambientale, e contemporaneamente aiuta nel raggiungimento degli obiettivi di politica ambientale. Nel settore privato la tematica è più complessa: gli acquisti sono eterogenei e strategicamente rilevanti e dipendono fortemente dal settore di riferimento e dalle dimensioni aziendali. I benefici riconducibili ad un sistema di procurement di questo tipo nel settore privato, però, sono molteplici e si traducono in un migliore e più duraturo rapporto con i fornitori, in un minor rischio di interruzione dell'approvvigionamento, in un'ottimizzazione dei costi e in una maggior attenzione verso l'innovazione e la ricerca, elementi che portano a loro volta ad un possibile vantaggio competitivo e ad un beneficio in termini reputazionali ed economici.

Non sono tuttavia diffusi framework condivisi e consolidati per una gestione degli acquisti privati che favorisca la circolarità. Approcci di questo genere non sono semplici da delineare: in primo luogo, i processi di acquisto hanno rilevanti gradi di specificità a seconda delle diverse filiere, e rilevanti differenze in termini di efficienza, risk management e natura delle collaborazioni che l'impresa ha in essere. Inoltre, il ripensamento degli acquisti in ottica circolare può comportare una serie di sfide per l'azienda, tra cui:

- la revisione delle strategie o, in alcuni casi, del modello di business;
- il coinvolgimento di diversi interlocutori;
- ripercussioni operative;
- necessità di nuove competenze;
- impatto economico.

L'entità e le innumerevoli declinazioni di queste sfide rendono difficile trovare un approccio condiviso, non può infatti esistere un modello standardizzato che sia applicabile a tutte le realtà aziendali.

La definizione di un approccio per gli acquisti circolari ha come obiettivi l'uso efficiente delle risorse, non solo assicurando la circolarità degli input ma anche l'abilitazione di modelli di utilizzo circolare, e la creazione di benefici a cascata sulla filiera. L'ottenimento di questi risultati necessita di un attento lavoro di analisi che vada ad investigare tutti gli aspetti del cambiamento, tenendo in considerazione aspetti tecnici, organizzativi e finanziari/economici. A rendere ancora più complessa l'implementazione di una strategia di questo tipo è la necessità di lavorare in stretta partnership con i fornitori che non sempre dispongono

delle risorse o delle competenze necessarie per affrontare il cambiamento. Senza collaborazione tra le parti, i buoni propositi di un singolo attore non sono sufficienti e, al contrario, potrebbero rivelarsi dannosi. È necessario, pertanto, programmare la transizione per passi, coinvolgendo e incentivando un cambio di paradigma in modo che possa diventare strutturale ed efficiente, e che garantisca benefici per tutti gli attori coinvolti. Per fare ciò serve l'identificazione di approcci, il più possibile adattabili ai più diversi contesti, che possano essere calati facilmente nei processi e nelle strutture già esistenti, in modo da favorire una transizione agevole senza che questa risulti destabilizzante. Tali approcci dovrebbero essere da una parte sufficientemente di alto livello, per garantire una più facile implementazione e adattabilità alle diverse esigenze specifiche; d'altro canto, dovrebbero essere sufficientemente puntuali per riuscire nel loro intento di guidare il cambiamento.

Il presente documento nasce proprio per fornire il contributo dell'Alleanza per l'Economia Circolare allo sviluppo di un framework condiviso, volto a favorire acquisti il più possibile circolari. L'obiettivo non è quello di fornire linee guida operative di procurement, vista l'eterogeneità delle aziende, ma di fornire criteri e strumenti, che, una volta calati nelle procedure proprie delle aziende, favoriscano la transizione verso un procurement circolare. Lo scopo è quello di fornire una posizione comune dei membri dell'Alleanza rispetto al tema degli acquisti circolari e di segnalare ai fornitori e al mercato la volontà di adottare pratiche a favore di un procurement più sostenibile e circolare. L'approccio dell'Alleanza si compone di tre diversi pilastri: un quadro teorico e organizzativo per l'implementazione di processi di acquisto circolari; un questionario comune per il coinvolgimento dei fornitori; un decalogo che permetta alle imprese di monitorare i propri passi in avanti nel raggiungimento dell'obiettivo finale di una filiera circolare. Nel mettere in atto tale approccio per migliorare il proprio sistema di approvvigionamento, le imprese dell'Alleanza possono così fornire esempi di implementazione che siano spunto di riflessione per quelle imprese, anche medio piccole, che iniziano ad avvicinarsi ai temi della transizione circolare.

Il lavoro si apre con una review dei documenti disponibili a livello internazionale in materia di acquisti pubblici verdi e circolari e con un'indagine dei documenti che trattano tali acquisti nel panorama privato (capitolo 2), mentre il capitolo successivo (capitolo 3) descrive lo stato dell'arte del procurement circolare delle imprese dell'Alleanza. Il capitolo 4 costituisce il cuore del documento: delinea il framework organizzativo per l'implementazione di un processo di procurement circolare, include un questionario rivolto ai fornitori per l'analisi, la sensibilizzazione e il coinvolgimento della filiera sui temi di circolarità, e si conclude con un decalogo delle azioni necessarie per una transizione proficua che permetta alle imprese di definire i propri passi in avanti nel raggiungimento dell'obiettivo finale di una filiera circolare.

2. CONTESTO DI POLICY ED ESPERIENZE PREGRESSE

2.1. BENCHMARK INTERNAZIONALE SU ACQUISTI PUBBLICI VERDI E CIRCOLARI

Di seguito si presenta una rassegna delle iniziative e dei documenti, pubblicati a livello internazionale, che trattano il tema del green e circular procurement in ambito pubblico. Si tratta, nella quasi totalità dei casi, di documenti che indicano l'approccio da seguire per implementare in modo efficiente un sistema di green o circular public procurement. Sono normalmente strutturati come dei manuali che, seguendo le diverse fasi del processo di acquisto pubblico, illustrano passo dopo passo le azioni da compiere e le scelte da fare durante ogni fase.

WORLD BANK. GREEN PUBLIC PROCUREMENT: AN OVERVIEW OF GREEN REFORMS IN COUNTRY PROCUREMENT SYSTEMS

La World Bank ha pubblicato un report¹ che fornisce una panoramica sulle esperienze internazionali nell'attuazione del green public procurement (GPP). L'intento è quello di permettere un'ampia comprensione delle questioni da considerare nella progettazione e nell'attuazione delle riforme del GPP, focalizzandosi sul quadro istituzionale necessario per sostenere l'integrazione delle pratiche di GPP.

La struttura del documento identifica cinque pilastri delle riforme del GPP, per ognuno dei quali viene spiegato il motivo della rilevanza e gli strumenti chiave: i pilastri sono business case, contesto abilitante, strumenti operativi, approcci operativi e gestione del processo di riforma. Viene fornita inoltre una panoramica di questi elementi, divisi per fase di sviluppo del GPP: fase iniziale, intermedia ed avanzata.

- **Business case:** è la fase di definizione del GPP che delinea obiettivi, indicatori, priorità, prevede il coinvolgimento e valutazione degli stakeholders ed individua le misure di sviluppo del mercato. Gli obiettivi, nella fase iniziale, vengono definiti dall'ente appaltatore e sono ristretti a specifiche operazioni o categorie di appalti, per poi diventare, nella fase intermedia, strategici a livello di tutti gli enti governativi ed infine arrivare, nella fase avanzata, all'allineamento con lo sviluppo nazionale e con le strategie di cambiamento climatico e ambientale. Gli indicatori inizialmente si concentrano su pochi impatti ambientali, si passa poi nella fase intermedia ad indicatori che servono a monitorare l'attuazione del GPP e per finire ad indicatori che monitorino l'attuazione e gli impatti ambientali. La definizione delle priorità inizialmente predilige azioni secondo facilità di implementazione, maturità del mercato e rilevanza politica, per poi focalizzarsi su specifiche categorie di appalto a basso rischio e alta remunerazione e ai criteri per l'intera amministrazione nella fase intermedia, espandendo poi la gamma delle categorie di appalti coperte nella fase avanzata. Per quanto riguarda le consultazioni con gli stakeholders, inizialmente si svolgono con i fornitori e riguardano specifiche operazioni e le possibili opportunità, vengono poi coinvolti il mercato e la società per individuare nuove opportunità e per promuovere il GPP, per arrivare nella fase avanzata a un sistema di consultazioni sistematiche con tutte le parti interessate. Infine, per lo sviluppo del mercato inizialmente ci si focalizza su informazioni riguardanti i fornitori di categorie di prodotti prioritari, proseguendo con i fornitori potenziali per poi approdare all'utilizzo di informazioni, competenze integrate a iniziative finanziarie, fiscali e legislative al fine di promuovere pratiche commerciali verdi.

¹ World Bank. (2021). *Green Public Procurement: An Overview of Green Reforms in Country Procurement Systems*. Climate Governance Papers. Washington, DC.

- **Contesto abilitante:** descrive il supporto istituzionale necessario per guidare le riforme del GPP, i cui elementi chiave sono organizzazione, normativa, incentivi, monitoraggio e rendicontazione, sviluppo delle competenze, e supporto tecnico.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, nelle fasi iniziali il governo centrale può facilitare iniziative pilota di GPP, passando poi nella fase intermedia a una maggiore responsabilità in capo alle stazioni appaltanti e le prime azioni di audit pilota. Nella fase avanzata, la strategia di GPP è ben definita a livello nazionale e gli enti pubblici definiscono sviluppo normativo, coordinamento operativo e supporto. Un'autorità di audit svolge controlli sistematici sull'intero processo.

In termini di normativa, nella fase iniziale il quadro regolatorio è poco sviluppato per il GPP e potrebbe costituire un ostacolo per approcci di GPP; nella fase intermedia fornisce supporto per l'applicazione volontaria delle pratiche di GPP, mentre nella fase avanzata prevede un'ampia gamma di approcci al GPP e ne autorizza l'applicazione obbligatoria.

Per quanto concerne gli incentivi, questi possono essere introdotti progressivamente nelle prime fasi, comprendendo una gamma sempre più ampia di incentivi di processo per poi essere ridimensionati quando le pratiche di GPP diventano mainstream.

La rendicontazione segue un processo inverso, è circoscritta a risultati di specifiche operazioni nella fase embrionale, per poi arrivare nella fase avanzata ad un reporting sistematico e obbligatorio sull'attuazione del GPP e sugli impatti ambientali.

Lo sviluppo delle competenze inizia con una formazione generale volta a sensibilizzare e promuovere il GPP, passa poi per lo sviluppo di conoscenze tecniche fino all'integrazione del GPP nelle qualifiche professionali riguardanti gli appalti.

Nelle diverse fasi sono necessari diversi strumenti di supporto tecnico: si inizia con guide agli acquisti per categorie selezionate, passando poi a manuali sul GPP e a toolkit online, per approdare ad una vasta gamma di strumenti e a reti di professionisti e centri competenti che favoriscono lo scambio e l'apprendimento continuo.

- **Strumenti operativi:** sono necessari per integrare i criteri all'interno del processo di procurement. Alcuni esempi di strumenti proposti da paesi e organizzazioni internazionali sono criteri ambientali standardizzati per prodotti e servizi prioritari, ecolabel, etichettature ecologiche, strumenti di calcolo dei costi del ciclo di vita (LCC). L'impiego di questi strumenti varia al variare delle fasi di sviluppo del GPP. Inizialmente l'uso è limitato nel numero e riferito a specifiche operazioni di procurement, per poi procedere con un utilizzo sistematico di alcuni strumenti nei criteri di aggiudicazione e nelle specifiche tecniche, ed infine ampliare sia la lista degli strumenti utilizzati sia le categorie a cui applicarli.
 - **Approcci operativi:** permettono di gestire la domanda, di facilitare l'applicazione del GPP, di valutare i bisogni, di promuovere soluzioni innovative e di distinguere le prestazioni dai prodotti. Tali approcci comprendono: la valutazione dei bisogni di procurement, le consultazioni del mercato, lo sviluppo di contratti quadro per gli acquisti e capitolati "verdi", l'implementazione di approcci di semplificazione a favore dei fornitori (contratti e procedure standard, e-procurement, raccolta feedback), l'applicazione di contratti di servizio e performance contracts (prima product-oriented, poi use-oriented, e infine result-oriented), e infine il procurement finalizzato allo sviluppo dell'innovazione.
 - **Gestione del processo di riforma:** non essendoci una sola via da seguire per attuare le riforme è necessario innanzitutto analizzare le pratiche di GPP in essere, identificandone punti di forza e debolezza e monitorandone il progresso; è poi necessario implementare strategie e piani d'azione del GPP, con ambizione e pervasività crescente.

Il documento è inoltre ricco di box di approfondimento su molti degli strumenti e degli approcci descritti precedentemente.

COMMISSIONE EUROPEA. BUYING GREEN. A HANDBOOK ON PUBLIC PROCUREMENT

La Commissione europea ha pubblicato nel 2016 la terza edizione del Manuale sugli appalti pubblici verdi². Il manuale è rivolto alle amministrazioni pubbliche, ma viene sottolineato come molti degli approcci potrebbero essere mutuati dalle aziende private. Il documento indica un approccio semplice ed efficace al GPP fornendo anche una spiegazione della legislazione dell'Unione europea. Si rivolge anche ai fornitori, aiutandoli a meglio comprendere i requisiti richiesti nelle gare d'appalto pubbliche.

Il manuale è strutturato seguendo ogni fase del processo di acquisto, è corredato da esempi concreti e fornisce un aiuto alle autorità pubbliche nel pianificare i GPP. Gli step sono:

1. Stabilire una politica di GPP con obiettivi, priorità, prodotti e servizi rilevanti, avviare attività di informazione e formazione per il personale, di analisi di fonti, marchi e di monitoraggio.
2. La procedura di gara richiede un'analisi e una pianificazione accurate prima della pubblicazione del bando, la scelta di una specifica procedura o meccanismo in base all'oggetto del contratto e lo studio del mercato. Strumenti come il calcolo dei costi del ciclo di vita, appalti congiunti, accordi quadro possono essere utilizzati per evidenziare i risparmi ottenibili attraverso l'inclusione di standard ambientali più elevati.
3. Definire i requisiti di un appalto, individuando oggetto e specifiche tecniche degli appalti, tenendo conto degli impatti ambientali durante tutto il ciclo di vita dei beni, dei servizi o delle opere da acquistare e valutare la possibilità di utilizzare marchi di qualità ecologica per definire i requisiti.
4. Selezionare ed escludere i concorrenti sulla base di criteri di selezione inerenti tematiche ambientali come la capacità tecnica, l'utilizzo di misure per la gestione ambientale e della catena di approvvigionamento.
5. Provvedere all'aggiudicazione degli appalti tramite criteri trasparenti che incentivino il miglioramento delle prestazioni ambientali rispetto al capitolato. Si raccomanda di valutare i costi del ciclo di vita e di respingere quelle offerte che non risultano conformi alla legislazione ambientale.
6. Formulare clausole di esecuzione del contratto che illustrino gli impegni ambientali assunti e i rimedi in caso di inadempienza. Prevedere un sistema di monitoraggio che permetta di vigilare sugli impegni presi e sulle possibili violazioni.

Il documento fornisce poi degli approfondimenti su specifici approcci GPP per le gare in settori ad elevato impatto, come edifici per uffici, alimenti e ristorazione, veicoli e prodotti che consumano energia.

COMMISSIONE EUROPEA. PUBLIC PROCUREMENT FOR A CIRCULAR ECONOMY. GOOD PRACTICE AND GUIDANCE

La Commissione europea nel 2017 ha pubblicato una guida³ per aiutare le decisioni sugli appalti pubblici circolari, fornendo anche un'introduzione al quadro politico europeo. Il documento ha come focus gli appalti pubblici nella pratica, e mostra gli approcci utilizzati per introdurre la circolarità.

La panoramica che viene fornita ha inizio dalla descrizione dei diversi modelli di appalti, livello sistema, livello prodotto, livello fornitore ed è seguita dalla descrizione di come dovrebbe essere formulata la politica organizzativa. Viene poi evidenziato come sia necessaria una riflessione strategica che permetta di analizzare la procedura di appalto in termini di criticità, benefici, scelte procedurali, influenza e ambito di applicazione dei criteri e come sia fondamentale avviare una consultazione di mercato al fine favorire un dialogo con i fornitori per esplorare potenziali nuovi modelli e promuovere nuove iniziative. A questo punto l'attenzione viene spostata sui requisiti, in particolare la scelta tra specifiche tecniche e criteri funzionali: le prime forniscono requisiti misurabili mentre i secondi descrivono il risultato atteso.

Per concludere, il documento si sofferma sulla necessità di valutare gli aspetti di circolarità tramite criteri di aggiudicazione predeterminati che tengano conto, ad esempio, del costo sul ciclo di vita e non solo del prezzo. In chiusura, si suggerisce di prevedere delle considerazioni sulla previsione di vita utile del prodotto, e sulle attività contrattuali richieste al fornitore.

² European Commission. (2016). *Buying green. A handbook on public procurement.*

³ European Commission. (2017). *Public Procurement for a Circular Economy. Good practice and Guidance.*

NAZIONI UNITE (UNEP). SUSTAINABLE PUBLIC PROCUREMENT IMPLEMENTATION GUIDELINES

Nel 2021 è stata pubblicata la seconda edizione delle linee guida⁴ dell'UNEP sugli appalti pubblici sostenibili, una guida dettagliata per i Paesi su come sviluppare e migliorare un percorso di public procurement sostenibile (sustainable public procurement – SPP). Le linee guida presentano una serie di case study e best practice che possono fungere da riferimento e da ispirazione per attuare efficacemente l'SPP. Il documento presenta l'Approccio SPP, ossia una struttura divisa in "fasi" per cui esiste un ordine logico consigliato ma dove non tutte sono necessariamente da implementare per procedere con appalti pubblici sostenibili. Questo permette una certa flessibilità ai Paesi, che possono così evitare alcuni step, almeno in un primo momento, a favore di fasi di più veloce implementazione. Le fasi individuate sono quattro e sono così articolate:

1. Nella fase iniziale vengono individuate le figure chiave responsabili del SPP, insieme ai comitati di indirizzo, gli stakeholder rilevanti e viene creata la funzione dedicata. Questa fase prevede anche un'attività di studio della legislazione e delle regole degli appalti pubblici.
2. Nella fase dell'impegno viene formulata la politica SPP. Prevede il coinvolgimento degli stakeholder e ha come obiettivo anche quello di trovare le risorse finanziarie necessarie per l'attuazione. La Dichiarazione programmatica serve a creare il quadro giuridico di alto livello e il mandato politico per l'SPP.
3. Nella fase di pianificazione si sviluppa il piano di azione da seguire per il SPP, che prevede la definizione di tempistiche, obiettivi, budget, responsabilità e azioni. Il piano d'azione può essere interpretato come la tabella di marcia per l'attuazione della politica SPP.
4. Nell'ultima fase, quella dell'attuazione, vengono applicate le strategie previste dal piano. Nel corso di questa fase, l'esperienza diretta porta ad una revisione del piano, che alla fine viene modificato dando inizio così ad una nuova fase di attuazione.

Ogni fase è analizzata e spiegata nel dettaglio, vengono presentati casi esemplificativi e vengono fornite box di approfondimento su temi specifici, ad esempio quello sull'utilizzo di standard di sostenibilità e di etichettature ecologiche per l'SPP.

WORLD ECONOMIC FORUM. GREEN PUBLIC PROCUREMENT: CATALYSING THE NET-ZERO ECONOMY

Il documento⁵ del World Economic Forum si pone il duplice obiettivo di analizzare i possibili benefici e le sfide del green public procurement e di spiegare cosa vada fatto per garantire che tali attività contribuiscano concretamente agli obiettivi net zero. Punto focale del report è la presentazione di un framework in 10 fasi che permette di affrontare le sfide che il GPP presenta, in particolare costi, trasparenza, complessità e priorità.

Le fasi 1 e 2 hanno come obiettivo quello di promuovere la trasparenza negli obiettivi da raggiungere e nei valori di riferimento iniziali. Inoltre, si fa riferimento all'attività di raccolta dati e di individuazione dei fornitori rilevanti, per ottenere una visione completa della situazione così come alle attività di definizione degli indicatori e degli obiettivi, in modo da creare un framework condiviso basato su misurazioni chiare e relazionate agli standard.

Le fasi 3 e 4 hanno come obiettivo quello di formulare un piano di azione che espliciti le leve su cui lavorare per raggiungere i target prefissati, coinvolgendo i fornitori e includendo considerazioni anche su costo, impatto e fattibilità.

Le fasi 5 e 6 sono quelle in cui vengono determinati gli standard sui quali verranno poi prese le decisioni di approvvigionamento, sia internamente che esternamente. È inoltre di fondamentale importanza valutare i fornitori, osservandone i progressi stabiliti nel raggiungimento degli obiettivi per poi formulare un ranking.

4 UN Environment Programme. (2021). *Sustainable Public Procurement: How to Wake the Sleeping Giant! Introducing the United Nations Environment Programme's Approach*.

5 World Economic Forum. (2022). *Green Public Procurement: Catalysing the Net-Zero Economy*. WHITE PAPER

Le fasi 7 e 8 pongono l'attenzione non più sulla collaborazione con singoli stakeholder ma suggeriscono di considerare un ecosistema più ampio, creando anche gruppi di acquisto, sfruttando l'impegno comune per promuovere gli obiettivi e certificare aziende e materiali all'interno di una certa industria e per contribuire a creare un mercato per i prodotti a basse emissioni.

Le fasi 9 e 10 spostano l'attenzione dal procurement vero e proprio alla riorganizzazione necessaria per allineare gli incentivi e i modelli di gestione in modo da rendere omogeneo il processo tra le diverse entità decentralizzate che si occupano di procurement.

NORDIC COUNCIL OF MINISTERS. CIRCULAR PUBLIC PROCUREMENT IN THE NORDIC COUNTRIES

Il Nordic Council of Ministers⁶ ha finanziato un progetto di cooperazione tra tre istituti, quello finlandese per l'ambiente, quello svedese di ricerca ambientale e quello per le risorse di Copenhagen, con lo scopo di analizzare gli acquisti circolari nei paesi nordici. Questo studio descrive quattro approcci agli acquisti circolari e presenta alcune buone pratiche dei Paesi nordici.

Il documento si apre con una rassegna delle varie definizioni di circular procurement provenienti dalla letteratura, per poi fornire la definizione utilizzata nello studio. Il passo successivo è quello di individuare gli approcci che permettono di implementare i principi dell'economia circolare attraverso gli appalti pubblici. Essi sono:

1. acquisto di prodotti e servizi con migliori caratteristiche di circolarità grazie all'applicazione di criteri circolari;
2. acquisto di prodotti, servizi e materiali nuovi e innovativi che promuovano un'attività basata sull'economia circolare;
3. uso di nuovi concetti di business e processi di approvvigionamento che supportano l'economia circolare;
4. investimenti negli ecosistemi circolari.

Gli approcci sono elencati in modo che si inizi con quello ritenuto di più semplice implementazione fino ad arrivare ad un ripensamento completo del processo di acquisto. Il primo approccio ha infatti come focus prodotti e servizi di migliore qualità, il secondo nuovi prodotti, il terzo nuovi concetti di business e l'ultimo gli ecosistemi circolari.

Lo studio procede con una review delle pratiche messe in atto da Danimarca, Finlandia e Svezia.

Viene poi fornita una lista di elementi circolari utile per individuare i criteri circolari usati per analizzare e mappare gli esempi di approvvigionamento circolare. Le quattro categorie di riferimento individuate sono: estensione della durata di vita del prodotto, efficienza e/o intensità d'uso, chiusura del ciclo di materiali biologici o tecnici, cicli puliti e non rischiosi.

Nel penultimo capitolo vengono presentati i casi di interesse per numerosi settori. Dove non sono state trovate best practice, sono stati descritti casi ideali al fine di illustrare le possibilità per gli acquisti pubblici. Per ogni settore oggetto di analisi viene fornita spiegazione di come gli acquisti possono promuovere l'economia circolare, vengono poi descritti e viene spiegato quali sono i loro aspetti di circolarità.

Infine, viene riassunto il potenziale futuro di quei settori che vengono ritenuti più ricchi di opportunità in ottica di promozione dell'economia circolare negli appalti pubblici e negli investimenti, ad esempio il procurement nelle costruzioni di edifici e infrastrutture, nel trattamento delle acque reflue e nei servizi pubblici.

6 Nordic Council of Ministers. (2017). *Circular Public Procurement in the Nordic Countries*.

L'Istituto di ricerca svedese RISE, insieme all'Agenzia Governativa Vinnova, ha pubblicato un toolbox⁷ per gli appalti pubblici circolari per il miglioramento della sostenibilità ambientale. Tale strumento ha l'obiettivo di fornire una definizione rigorosa e basata su criteri finanziari, e di formulare uno strumento di misura della circolarità basata sul valore economico.

Il documento individua cinque fasi tipiche del circular public procurement, che sono:

Fase preparatoria, fase iniziale in cui l'organizzazione identifica le priorità nell'approvvigionamento circolare e gli obiettivi. Questi devono essere specifici, misurabili, realizzabili, realistici e tempestivi (= SMART) e devono essere in linea con gli obiettivi e la visione generale. Risulta fondamentale effettuare un'analisi dei bisogni e un'analisi che si focalizzi su principi e pratiche di approvvigionamento circolare più appropriati, oltre a considerare l'impatto, il rischio e le opportunità che possono sorgere sia a livello interno che esterno.

Fase di pianificazione: fase in cui vengono stabiliti i requisiti circolari e i relativi indicatori (Circular Procurement Indicator – CPI) per la fase di gara. Si suddivide in due sottofasi:

- **Fattori abilitanti**. Si dividono in interni ed esterni all'organizzazione. Nel primo caso viene suggerito un processo in tre fasi per assicurarsi che il personale abbia le giuste competenze ossia (i) la mappatura degli obiettivi chiave, dei compiti e delle competenze per identificare i profili necessari (ii) la valutazione della capacità di implementazione (iii) la decisione. Nel secondo caso invece, l'obiettivo è il coinvolgimento degli stakeholders e il confronto continuo e trasparente.
- **Specifiche**. Questa fase si riferisce all'identificazione e integrazione dei requisiti di economia circolare e può essere suddivisa in:
 - specifiche del fabbisogno di prodotto: nel progettare i capitolati d'appalto, è necessario considerare aspetti quali la progettazione del prodotto, il processo di produzione, la fase operativa e la gestione del fine vita;
 - strategia di approvvigionamento: questa include in primo luogo la valutazione dei rischi e delle opportunità circolari, l'identificazione delle categorie rilevanti, l'introduzione degli indicatori di circolarità, l'analisi del mercato e delle potenziali sfide ed infine la definizione di meccanismi di feedback.

Fase della gara di appalto: fase che riguarda l'implementazione e la gestione del contratto di appalto. Si suddivide in:

- selezione dei fornitori in base a un processo di valutazione dei criteri stabiliti;
- firma dei contratti tra le parti interessate.

Fase di utilizzo: questa fase consiste nel fornire il prodotto o il servizio e nel controllare che il suo utilizzo sia conforme al relativo contratto. È importante che vi sia un monitoraggio regolare dei miglioramenti e una valutazione delle prestazioni.

Fase di revisione e apprendimento: fase che riguarda la valutazione del lavoro svolto e l'individuazione di punti chiave utili, attraverso la condivisione delle conoscenze, per i futuri appalti e per trasferirli a nuove e amplificate aree di approvvigionamento. Questa fase prevede i seguenti punti:

- verifica della comprensione e valutazione dell'attuazione del processo di approvvigionamento circolare a livello di organizzazione;
- analisi comparativa del processo rispetto a un'opzione lineare;
- valutazione dei meccanismi di monitoraggio e delle opportunità di feedback per i fornitori;
- valutazione dell'apprendimento;
- consolidamento e documentazione dell'esperienza acquisita.

Nell'appendice si trova un ulteriore documento⁸, un manuale che fornisce una guida pratica su come applicare e utilizzare alcuni indicatori circolari e ambientali. È diviso in due sezioni, la prima si focalizza

⁷ Emanuela Vanacore, Robert Boyer & Mats Williander. (2020). *Circular Public Procurement Toolbox. Managerial guidelines for circular procurement practitioners.*

⁸ Emanuela Vanacore, Robert Boyer & Mats Williander. (2020). *Guidelines for implementing circularity metric & related environmental indicators.*

sulla misurazione della circolarità con la spiegazione dell'indicatore sviluppato, mentre la seconda parte si riferisce agli indicatori ambientali a completamento dell'indicatore di circolarità.

Nella prima parte viene inizialmente definito l'indicatore, viene spiegato perché usarlo, quando usarlo e come usarlo, vengono poi spiegate le regole sottostanti e vengono forniti esempi di implementazione semplici e complessi.

Nella seconda parte si passa al calcolo degli impatti ambientali, evidenziando che un'elevata circolarità non corrisponde necessariamente ad un basso impatto ambientale. Viene suggerito di completare la valutazione dei benefici ambientali di un modello di business circolare attraverso una valutazione LCA insieme alla valutazione della tossicità e della progettazione per il riciclaggio o la rigenerazione.

NAZIONI UNITE (UNEP). BUILDING CIRCULARITY INTO OUR ECONOMIES THROUGH SUSTAINABLE PROCUREMENT

Questo documento dell'UNEP⁹ ha un taglio leggermente differente ed è destinato non solo a policy makers e a coloro che si occupano di procurement pubblico ma anche a chi fa acquisti nel settore privato e ha come obiettivo quello di mostrare come il procurement sostenibile possa contribuire all'accelerazione della transizione. Il documento identifica due pilastri attorno ai quali ruota il procurement sostenibile:

- **Promuovere le catene di approvvigionamento circolari acquistando prodotti, materiali e servizi circolari.** Per incorporare la circolarità nelle catene di approvvigionamento si può fare ricorso alle seguenti strategie:
 - Sviluppare e includere criteri circolari nei capitolati d'appalto. In questo modo possono essere trattate tematiche come il livello di efficienza delle risorse, l'inclusione di contenuto riciclato, la riparabilità, l'abolizione di sostanze pericolose e di componenti tossici.
 - Promuovere l'estensione della vita del prodotto. Questa strategia implica l'incentivazione del riutilizzo, della riparazione/ripristino, del riciclo e della rigenerazione.
- **Promuovere nuovi modelli di business basati su soluzioni innovative ed efficienti dal punto di vista delle risorse.** L'idea è quella di favorire l'accesso ad un servizio piuttosto che il possesso di un bene, per fare ciò alcune opzioni sono le seguenti.
 - Incoraggiare i sistemi prodotto-servizio.
 - Adozione di sistemi take-back da parte dei fornitori.
 - Utilizzo di piattaforme di condivisione/consumo collaborativo e servizi di sharing economy.

Il focus del documento passa poi alle condizioni facilitanti necessarie per favorire la diffusione di soluzioni di approvvigionamento sostenibili che incorporino la circolarità. Si tratta di:

- rafforzamento degli strumenti di informazione per i consumatori;
- metodi per la determinazione dei costi del ciclo di vita e del costo di possesso;
- cooperazione;
- sistemi di gestione della conoscenza e delle informazioni;
- strumenti giuridici;
- strumenti fiscali.

Vengono poi presentati in dettaglio quattro esempi di buone pratiche implementati nei Paesi Bassi, in Belgio, in Brasile ed in Sud Africa, analizzando sia la soluzione circolare implementata che i relativi impatti. Le raccomandazioni che seguono hanno come obiettivo quello di fornire linee guida per coloro i quali si avvicinano al tema, iniziando a considerare la circolarità nei processi di approvvigionamento. Sono basate sull'esperienza del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente nell'implementazione degli appalti pubblici sostenibili e delle relative soluzioni circolari innovative, in particolare si tratta di suggerimenti generali quali:

- iniziare dalle cose semplici per poi progressivamente incrementare;
- iniziare con obiettivi facili;

9 UN Environment Programme. (2018). *Building Circularity into our Economies through Sustainable Procurement*.

- concentrarsi sulle priorità;
- avere una mentalità strategica;
- coinvolgere i fornitori in fase precoce;
- comunicare, condividere ed usufruire dell'esperienza acquisita.

Infine, il documento presenta una panoramica dei principali risultati raccolti dalle esperienze pilota in tutto il mondo raggruppati per fattori che promuovono l'inclusione della circolarità, come:

- collaborazione;
- definizione degli obiettivi;
- professionalizzazione della funzione acquisti;
- condivisione delle conoscenze tra stakeholders;
- verifica e rendicontazione;
- ricerca di interessi comuni;
- supporto a iniziative internazionali;
- guida politica.

MINISTERO DELLA TRANSIZIONE ECOLOGICA ITALIANO. CRITERI AMBIENTALI MINIMI

Nel panorama italiano è doveroso menzionare i criteri ambientali minimi (CAM), ossia i requisiti ambientali definiti dal Ministero dell'Ambiente per guidare gli Enti Pubblici nel processo di acquisto e di selezione fornitori. Sono disciplinati dall'art. 18 della Legge 28 dicembre 2015 n.221 e, successivamente, all'art. 34 recante "Criteri di sostenibilità energetica e ambientale" del D.lgs. 50/2016 "Codice degli appalti" (modificato dal D.lgs 56/2017). I CAM sono articolati per categorie merceologiche ma condividono una struttura di base comune. Ad oggi le categorie previste sono 18 di cui 11 ritenute prioritarie.

Le fasi della procedura d'acquisto che vengono considerate sono la selezione di candidati, le specifiche tecniche, i criteri premianti e le clausole contrattuali. In materia di dimostrazione della conformità, ogni decreto CAM include un disciplinare di verifica che riassume le indicazioni per dimostrare la conformità ai requisiti prescritti. I criteri vengono individuati e definiti facendo ricorso a differenti fonti: alla base vi è un'analisi di mercato del settore interessato e le indicazioni che provengono dalle parti interessate, si attinge poi alle normative che impongono determinati standard ambientali e infine si fa riferimento a requisiti come quelli proposti dalla Commissione europea nel toolkit europeo GPP o quelli in vigore relativi alle etichettature di qualità ecologica ufficiali.

L'obbligatorietà, teorica, nell'applicazione dei CAM riguarda solamente le specifiche tecniche e le clausole contrattuali ma non vi è alcuna sanzione nel caso in cui non vengano rispettati. Questa circostanza, insieme alla lenta pubblicazione e alle lunghe tempistiche di aggiornamento, rendono la loro implementazione poco sviluppata, avendo un effetto negativo sugli impatti attesi. Due tra le misure elencate nel cronoprogramma di attuazione delle misure della Strategia Nazionale per l'Economia Circolare recentemente approvato, prevedono azioni volte a supportare lo strumento normativo dei CAM e la loro modifica: la definizione di una programmazione annuale dei Decreti CAM condivisa all'interno del tavolo permanente con le regioni istituito dal MiTE e l'aggiornamento del Piano di azione nazionale per la sostenibilità ambientale dei consumi nella Pubblica Amministrazione.

2.2. BENCHMARK INTERNAZIONALE SU ACQUISTI PRIVATI VERDI E CIRCOLARI

Di seguito si presenta una rassegna delle iniziative e dei documenti rilasciati, a livello internazionale, che trattano il tema del circular procurement con riferimento al settore privato.

SANT'ANNA DI PISA: LINEE GUIDA PER L'APPROVVIGIONAMENTO CIRCOLARE NEL SETTORE PRIVATO

L'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ha pubblicato nel 2021, in collaborazione con il Global Compact Network, delle linee guida¹⁰ per gli acquisti circolari nel settore privato. L'obiettivo del documento è quello di fornire alle aziende, uno schema a supporto del processo decisionale che consenta di fare scelte di acquisto più consapevoli, integrando i principi dell'economia circolare al fine di adottare modelli di fornitura circolari. È il primo esempio italiano di linee guida trasversali a diversi settori aziendali nel settore privato.

Il documento individua inizialmente sette principi operativi a supporto dell'economia circolare, divisi in "principi operativi target" (2), "principi operativi fondamentali" (2) e "principi operativi trasversali" (3), che sono:

- calibrare i flussi in entrata di energia e materia in base al tasso di rigenerazione del sistema;
- calibrare i flussi in uscita al tasso di assorbimento da parte del sistema;
- necessità di ridurre le dimensioni del sistema;
- mantenere il valore delle risorse all'interno del sistema;
- trasparenza e formazione;
- progettare in modo circolare ed innovare;
- adottare un pensiero sistemico.

I primi due sono espressione dagli obiettivi teorici dell'economia circolare, il terzo e il quarto racchiudono gli strumenti necessari al raggiungimento dei medesimi obiettivi mentre gli ultimi sono accessori, ossia necessari per promuovere i principi stessi.

Vengono poi formulati 21 criteri circolari di cui 15 riferibili a materie prime/prodotti e 6 riferibili invece ai fornitori. Ognuno dei criteri risulta essere associato a uno dei principi operativi. Per facilitare la lettura, vengono proposte quattro direttrici di preferenza che forniscono un metro di valutazione per permettere alle aziende di orientarsi tra le diverse possibilità di acquisto. Tali direttrici sono:

- **Eco-efficienza**, che suggerisce l'acquisto di quei beni che hanno minori impatti ambientali negativi al fine di ridurre la dimensione complessiva del sistema, riducendo consumi, rifiuti, emissioni e sprechi.
- **Dematerializzazione**, ossia l'eliminazione della fisicità del bene, focalizzandosi solo sulla sua funzione, al fine di ridurre i consumi anche attraverso l'ottimizzazione dell'utilizzo e della gestione. Qualora questo risultasse impossibile perché la funzione da soddisfare richiede un bene fisico, si può fare ricorso alla dematerializzazione incompleta che prevede la fruizione di tali beni attraverso contratti di servizio.
- **Adeguamento dei flussi in ingresso e in uscita dal sistema ai tassi di rigenerazione e di assorbimento dello stesso**, ossia preferire gli acquisti di prodotti/materia ed energia che garantiscono un equilibrio tra le risorse sottratte all'ambiente e quelle ancora disponibili oppure preferire beni usati, riciclati o che abbiano un contenuto di riciclato.
- **Acquisto di beni riciclabili**, che suggerisce di preferire i beni che seguano un ciclo biologico, cioè beni che possono rientrare nella biosfera con processi di degradazione, a quelli che seguano un riciclo tecnico, ossia quei beni che per essere riutilizzati necessitano di processi tecnologici.

Ogni criterio ha una struttura fissa divisa in cinque parti, dalla definizione agli esempi passando per l'implementazione nel procurement, la verifica e i riferimenti. In questo modo, per ogni criterio vi è una descrizione concisa, l'individuazione degli aspetti rilevanti e di quelli critici dell'applicazione, la

¹⁰ Scuola Superiore Sant'Anna (Istituto di management) e Global Compact Network. (2021). *Linee guida per l'approvvigionamento circolare nel settore privato*.

descrizione degli strumenti volti a verificare l'adesione, l'esposizione di norme standard e documenti rilevanti ed infine la presentazione di esempi concreti. Il primo gruppo di criteri è formato da quelli riferibili alla scelta di materie prime e prodotti:

1. Eco-efficienza: preferenza per le materie prime e prodotti che generano minori impatti ambientali negativi durante il ciclo di vita.
2. Product as a Service.
3. Acquisto di prodotti che hanno una certificazione ambientale secondo gli schemi esistenti di Tipo I.
4. Scelta di materie prime rinnovabili o prodotti derivanti da materie rinnovabili.
5. Evitare l'acquisto di materie prime critiche.
6. Scelta di materie prime e/o prodotti riciclati.
7. Acquisto di beni utilizzati e/o preparati per il riutilizzo.
8. Scelta di materie prime e prodotti riciclabili.
9. Scelta di materie prime ricavate da materiali di scarto (sottoprodotti).
10. Evitare l'acquisto di prodotti monouso.
11. Ecodesign: acquisto di prodotti progettati per poter essere riparati/riutilizzati/rigenerati/ riciclati.
12. Preferire prodotti o materie prime che sono stati concepiti seguendo concetti di chimica verde e circolare.
13. Preferire acquisto di beni sfusi o dotati di imballaggi "eco-efficienti".
14. Acquisto di prodotti dotati di funzionalità che consentano l'ottimizzazione ed il monitoraggio dei consumi.
15. Acquisto di prodotti che garantiscano un servizio di assistenza finalizzata all'estensione della vita utile dei prodotti.

Mentre il secondo racchiude i seguenti criteri che si riferiscono ai fornitori:

1. Preferenza per fornitori con impronta ambientale minore (OEF).
2. Favorire la selezione di fornitori vicini geograficamente e con catena di fornitura corta.
3. Preferenza per i fornitori che utilizzino sistemi di gestione ambientale (EMAS, ISO14001) e che redigano bilancio di sostenibilità.
4. Preferenza per i fornitori con un contratto di fornitura energetica basato su fonti rinnovabili.
5. Preferire fornitori con cui sono in atto (o che adottano) meccanismi di simbiosi industriale e/o con i quali è possibile attivare partnership e accordi di collaborazione.
6. Preferenza per fornitori che forniscono un servizio di *take back*.

Il documento si sofferma anche sulla misurazione della circolarità, riconoscendo l'importanza degli strumenti capaci di misurare, valutare e monitorare la circolarità. Viene quindi proposto uno strumento in grado di valutare la circolarità della fase di approvvigionamento la cui struttura si basa su un elenco di domande riconducibili ai criteri individuati. Il toolkit fornisce un risultato, sia in percentuale che sotto forma di grafico, dell'operato dell'organizzazione in termini di circolarità a diversi livelli (fornitori, complessivo, materie prime e prodotti, adesione ai principi di economia circolare).

ICLEI: CIRCULAR PROCUREMENT BEST PRACTICE REPORT

Il documento¹¹ pubblicato da ICLEI¹² nel 2017 si configura come una raccolta di buone pratiche, con l'obiettivo di essere di ispirazione. Intende rendere più comprensibile cosa sia il circular procurement, evidenziando quello che è il suo potenziale. Inizialmente gli autori forniscono una breve introduzione in cui spiegano cosa sia il circular procurement elencando poi quali sono gli elementi rilevanti che devono essere ripensati in ottica circolare. Vengono poi presentati degli esempi di modelli di circular procurement. Infine, vengono elencati i benefici del circular procurement sotto l'aspetto finanziario, sociale e strategico.

¹¹ Mervyn Jones Iben Kinch Sohn and Anne-Mette Lysemose Bendsen. (2017). *Circular Procurement Best Practice Report*.

¹² ICLEI è una ONG chiamata Local Governments for Sustainability, fondata nel 1990 come *International Council for Local Environmental Initiatives*.

La gran parte del documento però ha come focus la presentazione di 13 casi appartenenti a differenti settori. Per ognuno dei casi viene fornito un background e un breve sommario iniziale in cui si evidenziano il progetto (**what**), come si è implementato (**how**) e i risultati (**results**). La struttura di ogni caso prevede poi un'analisi dell'approccio scelto e la presentazione del capitolato d'appalto e dei criteri di aggiudicazione. Segue poi l'analisi dei risultati divisi per impatti ambientali, impatti sociali, impatti finanziari e risposta del mercato e in alcuni casi un approfondimento su ciò che può essere appreso dall'esperienza soprattutto in termini di sfide, soluzioni e possibili problematiche riscontrate. I casi presentati si riferiscono ai seguenti settori:

1. costruzioni;
2. costruzioni stradali;
3. circular asset management;
4. arredi per ufficio;
5. materassi ospedalieri;
6. tessile;
7. car sharing;
8. carpenteria e arredamento;
9. costruzioni;
10. tecnologie mediche;
11. abbigliamento da lavoro;
12. circular procurement policy;
13. arredi per ufficio.

Maggiori dettagli riguardo ognuno dei progetti possono essere trovati nel documento di supporto Circular Procurement Case Study Collection.¹³

CIRCULAR PROCUREMENT IN 8 STEPS

Questo libro¹⁴ è una guida agli acquisti circolari rivolta al personale delle funzioni acquisti. La guida ha come obiettivo quello di promuovere prodotti circolari, consumi circolari e progetti circolari attraverso gli approvvigionamenti circolari, fornendo dei principi di base accompagnati da esempi pratici e da una sintesi delle conoscenze in materia.

Il libro presenta un metodo, individuando i seguenti 8 passi necessari per realizzare un procurement circolare:

- **STEP 1:** la prima fase prevede la definizione di economia circolare in relazione al progetto di procurement che si vuole implementare. In questo capitolo viene spiegato come esaminare a fondo il motivo per cui si sceglie di adottare un approvvigionamento di tipo circolare al fine di avere una visione chiara di circolarità dell'impresa. Viene inoltre spiegato come, per iniziare, sarebbe preferibile focalizzarsi su gruppi di prodotti poco complessi e su progetti a basso rischio e alto impatto.
- **STEP 2:** la seconda ha lo scopo di capire come adottare un procurement circolare. Per fare ciò, viene inizialmente proposta una sintesi degli impatti dell'approvvigionamento circolare per poi passare ad un'analisi delle funzioni e delle competenze necessarie perché il processo di approvvigionamento circolare sia efficace.
- **STEP 3:** la terza fase si pone l'obiettivo di formulare le richieste. Si inizia mappando le esigenze da soddisfare, calibrando la formulazione delle richieste in modo da avere delle specifiche tecniche ma lasciando flessibilità ai fornitori di innovare.

¹³ Mervyn Jones Iben Kinch Sohn and Anne-Mette Lysemose Bendsen. (2017). *Circular Procurement Case Study Collection*.

¹⁴ Cécile van Oppen, Godard Croon and Dirk Bijl de Vroe. (2018). *Circular Procurement in 8 steps*.

- **STEP 4:** la quarta fase tratta la collaborazione con i fornitori. Viene spiegato perché la collaborazione è fondamentale e come è possibile organizzare le collaborazioni con i fornitori e con la filiera in modo efficace.
- **STEP 5:** la quinta fase è quella in cui viene scelta la procedura di gara. Le considerazioni da fare sono molteplici, riguardano sia l'aspetto legale ma anche quello della adeguatezza della procedura ai risultati desiderati.
- **STEP 6:** la sesta fase ha lo scopo di individuare i criteri di selezione e di assegnazione. La guida affronta la differenza tra requisiti e criteri, il loro utilizzo nella fase di selezione e aggiudicazione e il tema della valutazione, fornendo indicazioni su come è possibile misurare e valutare la circolarità.
- **STEP 7:** la settima fase pone l'attenzione su come garantire l'utilizzo circolare. L'ottenimento di una prestazione circolare può essere incentivato tramite diversi modelli di reddito circolare o sfruttando l'inclusione nei contratti di KPI relativi alla prestazione stessa.
- **STEP 8:** l'ultima fase è quella della gestione. Una volta avviato il procurement, si tratta di mantenere i rapporti, procedere alle valutazioni, sperimentare cambiamenti e mantenere un dialogo con le parti. È un processo continuo che necessita di cura ed attenzione costante nel tempo.

Il documento si chiude con un'appendice in cui viene presentato un breve glossario dei termini più rilevanti e una rassegna di alcuni strumenti di misurazione utilizzati nei Paesi Bassi.

FONDAZIONE ELLEN MACARTHUR: CIRCULAR ECONOMY PROCUREMENT FRAMEWORK

La Ellen MacArthur Foundation ha pubblicato sul suo sito un framework¹⁵ con l'obiettivo di aiutare quelle imprese che intendono avviare iniziative di economia circolare all'interno del loro processo di approvvigionamento.

Il documento propone delle linee guida di alto livello, seguendo lo schema del percorso di approvvigionamento individua i punti di intervento per effettuare acquisti circolari e per collaborare con i fornitori in un'ottica circolare. Tale percorso è diviso in tre categorie:

- **Strategia:** processo decisionale che viene svolto in preparazione all'attività di sourcing vera e propria.
- **Approvvigionamento:** processo di incorporazione dei principi circolari all'interno dell'approvvigionamento con l'obiettivo di adottare e incentivare pratiche circolari.
- **Gestione:** processo continuo che permette di gestire la performance nell'interesse comune di generazione di valore per tutte le parti.

Vengono poi analizzati gli step del procurement nel dettaglio:

- **Esigenze:** Questa fase prevede l'individuazione del bisogno da soddisfare, la condivisione degli obiettivi con gli stakeholder e l'analisi di rischi e opportunità.
- **Gara d'appalto:** Questa fase prevede che vengano definiti i criteri e che si compia un'analisi del mercato e si stili l'elenco dei fornitori.
- **Go to market:** Questa fase prevede la selezione dei fornitori e successivamente la messa in pratica e la gestione del processo d'appalto.
- **Valutazione:** Questa fase prevede la valutazione delle risposte ottenute.
- **Selezione:** Questa fase consiste nella selezione del fornitore.
- **Gestione:** Questa fase riguarda la revisione e la gestione continua delle prestazioni del fornitore.

Ogni punto di intervento individuato all'interno degli step prevede una checklist come guida. Il documento si chiude con alcuni esempi e un glossario di termini rilevanti.

¹⁵ Ellen MacArthur Foundation. *Circular economy procurement framework*.

3. L'ESPERIENZA DELLE IMPRESE DELL'ALLEANZA

Uno degli obiettivi dell'Alleanza è quello di farsi promotrice del processo di transizione verso l'economia circolare, facendo crescere la consapevolezza sul tema tramite l'operato delle imprese aderenti e fornendo esempi di buone pratiche. Le imprese, pioniere nel panorama italiano, mettono in pratica la propria posizione in materia di circolarità attraverso nuove strategie, cambiamenti di business, approcci innovativi e progetti ambiziosi. Ad oggi, tutte le imprese aderenti all'Alleanza rendono pubblici documenti quali il bilancio di sostenibilità o una rendicontazione di sostenibilità, a testimonianza dell'impegno e dell'importanza riconosciuta al tema e sono tutte impegnate in progetti che riguardano la circolarità, con differenti livelli di inclusione della stessa nei propri modelli di business e differenti livelli di coinvolgimento di soggetti terzi.

Per elaborare le regole e gli strumenti necessari per ottenere un procurement circolare, abbiamo raccolto le esperienze delle imprese dell'Alleanza in merito al proprio procurement, alle modalità di selezione e relazione con i fornitori e all'integrazione di tematiche di circolarità, o più in generale, di sostenibilità nelle procedure di acquisto. È stato così possibile evidenziare una serie di tratti comuni delle strategie di procurement delle aziende e contestualmente individuare delle pratiche o delle sperimentazioni messe in atto da alcune imprese dell'Alleanza che risultano utili come benchmark da cui prendere spunto nella redazione del framework comune. La documentazione esaminata si compone di rendicontazioni non finanziarie, comunicati stampa, siti web ufficiali, news e, in alcuni casi, documentazioni interne fornite dai partner ed interviste con il management.

Sono state messe a fattor comune le procedure di qualifica e selezione dei fornitori, l'impiego di linee guida di procurement, la somministrazione di questionari ai fornitori, i criteri utilizzati in fase di gara, l'utilizzo di piattaforme online per interagire con i fornitori e l'adozione di codici di condotta per i fornitori. L'eterogeneità dei settori, le differenze tra i modelli di business, il diverso livello di integrazione dei temi circolari e i differenti approcci strategici rendono il panorama delle esperienze variegato ed eterogeneo, ma ricco di spunti per l'individuazione di un approccio comune. Questo documento identifica quindi le azioni comuni che possono essere utili anche ad organizzazioni esterne che vogliono avvicinarsi alle tematiche trattate in questo documento.

Le imprese dell'Alleanza stanno sperimentando diversi approcci per considerare la circolarità nei processi di approvvigionamento, in vista di una sua inclusione più strutturale e coerente con obiettivi di medio e lungo periodo. Consci delle difficoltà di transizione verso un modello circolare, le imprese stanno procedendo a piccoli passi, attuando un cambiamento graduale a favore dell'organizzazione interna ma anche dello sviluppo progressivo delle competenze dei fornitori. L'obiettivo comune è un cambio di paradigma che necessita di una transizione progressiva e ben strutturata.

Tutte le imprese, date le dimensioni e il numero sostanzioso di fornitori, hanno in essere sistemi di approvvigionamento ben definiti e strutturati: tutte prevedono un processo di qualifica, selezione o valutazione dei propri fornitori basato su questionari e procedure di accreditamento volte a meglio comprendere il funzionamento e le scelte fatte dai fornitori stessi in molteplici ambiti. Queste procedure possono essere generali o specifiche per categorie merceologiche. Questi processi sono già stati integrati con criteri di sostenibilità e, in alcuni casi, anche di circolarità. La struttura di tali processi varia in base all'azienda, al tipo di fornitura richiesta e alla rilevanza economica della stessa; ciò che li accomuna è la richiesta di certificazioni, non sempre vincolanti, e la somministrazione di un questionario fornitori che ha il duplice obiettivo di monitorare i possibili cambiamenti e di indirizzare la filiera verso i temi rilevanti da un punto di vista di transizione verso la sostenibilità, in generale, e l'economia circolare, nello specifico. Tra le certificazioni e le dichiarazioni più comunemente richieste, particolare attenzione è posta sulle certificazioni tipiche di settore (food, tessile), sulle certificazioni come la ISO 14001 e la ISO 50001 ed infine sulle EPD (Environmental

Product Declaration). I questionari invece, sono autodichiarazioni dove le informazioni rilasciate possono, in alcuni casi, essere oggetto di audit in fase di gara o, più raramente, nelle fasi di valutazione. Tali processi sono volti a verificare la veridicità delle informazioni e ad evidenziare possibili discrepanze da sanare per poter far parte del parco fornitori dell'azienda. È poi diffuso l'impiego di progetti di co-innovazione, in partnership con i fornitori.

Un altro strumento diffuso è quello del codice condotta per i fornitori, che delinea le tematiche rilevanti, indirizzando i fornitori verso pratiche ritenute più idonee dal punto di vista anche ambientale. Gli impegni presi tramite l'accettazione di questo documento sono spesso di carattere generale ma permettono di identificare le tematiche rilevanti e allo stesso tempo incoraggiano attenzione e conoscenza dei temi da parte dei fornitori. Il passo successivo, per chi lo prevede, è quello di strutturare richieste specifiche per i fornitori in termini di tipologia di energia utilizzata, certificati di origine, trattazione di tematiche di sostenibilità, redazione di rendicontazioni e certificazioni oppure applicazione di sistemi di gestione ambientali interni. Vengono poi inclusi criteri riferibili al prodotto/servizio fornito e criteri che si riferiscono a caratteristiche di filiera. Spesso l'inclusione di criteri circolari o di sostenibilità non è ancora requisito necessario, ma solo volontario, in attesa di una maggiore maturità dei mercati di riferimento: ciò aiuta ad avvicinare i fornitori ai temi di interesse, senza causarne l'immediata esclusione ma sottolineando come un adeguamento sia non solo auspicabile ma anche necessario nell'immediato futuro. L'adozione di criteri premianti, quando previsti, o di requisiti di gara inerenti tematiche di interesse, aprono la strada a un commitment sempre più forte dei fornitori per la transizione verso l'economia circolare e fungono da incentivo ad adattarsi al nuovo status quo oltre che da motore per l'innovazione.

Ad oggi, le imprese dell'Alleanza si stanno muovendo con modalità diverse per includere il concetto di circolarità all'interno dei propri processi di procurement o per stimolare la filiera ad investire nella stessa direzione. Le aziende possono incrementare la propria circolarità sia direttamente che indirettamente. Nel primo caso attuano strategie volte a migliorare la propria impronta attraverso nuovi processi e regole, nel secondo caso sostengono iniziative o collaborano con i fornitori stimolando un cambiamento strutturale. I box che seguono forniscono una panoramica degli approcci adottati.



A2A e la collaborazione con EcoVadis

La collaborazione tra A2A ed EcoVadis nasce con l'intento di promuovere il miglioramento delle performance di sostenibilità dei propri fornitori.

In coerenza con il Piano Strategico di Gruppo, A2A ha deciso di rendere sempre più sostenibile la gestione della Supply Chain. Questo si traduce in politiche di selezione dei fornitori, dei collaboratori, dei partner commerciali basate su processi equi e trasparenti che prevedano una piena integrazione dei criteri di sostenibilità. Significa promuovere pratiche di responsabilità sociale tra i fornitori, stimolando il miglioramento dell'affidabilità e della sicurezza nell'erogazione dei servizi.

Per trarre questo obiettivo A2A ha scelto di analizzare la sostenibilità della propria catena di fornitura attraverso il rating di EcoVadis, un'azienda di rating indipendente che si basa su standard internazionali per effettuare valutazioni delle performance di sostenibilità delle aziende, basandosi su 4 pilastri: Ambiente, Sociale e Diritti Umani, Etica ed Acquisti responsabili.

Come prescritto dal piano strategico decennale, A2A intende raggiungere una copertura di ordinato affidato a fornitori valutati con criteri ESG del 90% al 2030, con una serie di milestone intermedie, tra le quali si evidenzia un obiettivo 2022 del 60%. Inoltre, in ottica di miglioramento continuo, A2A si impegna a favorire il miglioramento dei punteggi EcoVadis della propria supply base sviluppando delle regole post-valutazione chiare. Per fare ciò, sulla base dell'esperienza di EcoVadis, si è partiti dallo sviluppo della "matrice di maturità" con il fine di raccogliere e analizzare dati qualitativi sugli elementi utili alla costruzione di un programma di approvvigionamento sostenibile, come ad esempio la tipologia dei materiali e la tipologia di emissioni.

La collaborazione permette da un lato la conoscenza approfondita del mercato di riferimento e dall'altro stimola il miglioramento continuo delle performance dei fornitori, al fine di raggiungere un obiettivo comune in termini ambientali e di circolarità.

L'obiettivo di rendere la filiera del Nylon Rigenerato ECONYL® sempre più sostenibile ha spinto Aquafil a ripensare alla fase di approvvigionamento delle materie prime in ottica circolare.

In primis, con l'introduzione della validazione ECONYL® QUALIFIED, l'azienda si è posta l'obiettivo di stimolare la transizione della catena di fornitura verso pratiche più sostenibili, andando a qualificare i fornitori che rispettano determinati requisiti ambientali e sociali.

Sulla base di tale qualifica, il tradizionale approccio di filiera è stato ripensato in chiave circolare, collaborando con i clienti al fine di renderli anche fornitori. In questo ambito, diversi programmi di take back sono stati avviati da Aquafil al fine di recuperare rifiuti pre- e post-consumo realizzati in Nylon 6, e di rigenerarli tramite il Sistema di Rigenerazione ECONYL®: ne sono un esempio i progetti con Tarkett (per la rigenerazione del filato proveniente da riciclo di piastrelle di moquette), Napapijirj (che ha realizzato una giacca usando un unico materiale, ossia in prevalenza il nylon rigenerato ECONYL®: tale giacca, dopo un periodo di almeno due anni, potrà esser restituita e, se non idonea a essere rivenduta, verrà rigenerata per tornare ad essere nuovo nylon), Gucci (per il recupero di scarti tessili derivanti dalle operazioni di confezionamento capi), Mammut (per il riciclo delle corde da arrampicata) e molti altri.

L'importanza della evoluzione in ottica circolare del tradizionale rapporto cliente/fornitore è sottolineata anche dalla presenza di uno specifico target inserito nel piano di sostenibilità di Aquafil: entro il 2025, l'azienda conta di coinvolgere in programmi di take back di rifiuti pre-consumo almeno il 60% dei clienti che utilizzano filo per tappeti dell'area EMEA.

A dimostrazione del proprio impegno per accelerare la transizione verso un modello di economia circolare, CIRFOOD ha stipulato un accordo con Gruppo Hera per la progettazione e implementazione di diverse progettualità in ambito sostenibile. Tra queste l'adesione al progetto HOVE, mediante il quale gli oli vegetali esausti prodotti da 245 cucine sparse sul territorio nazionale verranno raccolti in modo differenziato e destinati alla produzione di biocarburante idrogenato da parte della multiutility Eni, il fornitore di carburante della flotta aziendale CIRFOOD.

All'interno del medesimo accordo è stato attivato anche un progetto di recupero degli scarti organici da produzione per la realizzazione di biometano, il quale verrà reinserito all'interno della rete da cui CIRFOOD si approvvigiona per l'alimentazione dei fornelli delle cucine dove vengono prodotti i pasti.

Ulteriore impegno è invece preso nell'ottica di una politica di approvvigionamento sostenibile grazie all'incremento dell'acquisto di derrate alimentari certificate biologiche e di prodotti ittici derivanti da pesca e acquacoltura sostenibile.



Costa Crociere e la catena di fornitura sostenibile

Il Procurement dell'azienda partecipa attivamente all'integrazione delle tematiche di sostenibilità nella catena di fornitura, lavorando alla definizione di criteri sempre più stringenti per la selezione dei fornitori rispetto ai temi rilevanti e di maggiore impatto per l'azienda. La condivisione degli obiettivi di Costa in termini di valore condiviso, circular economy e salvaguardia ambientale diventa elemento privilegiante. Nella scelta degli approvvigionamenti, relativamente agli aspetti di sostenibilità, Costa adotta una forte politica di sostegno al Made in Italy, prediligendo ove possibile la filiera corta e la valorizzazione delle produzioni di maggiore qualità del territorio, specialmente per quanto riguarda l'ambito food. Obiettivo finale è quello di creare partnership che diano luogo a progetti pilota di economia circolare per il recupero della materia prima (ad es. vetro e alluminio).



Enel a supporto dei fornitori che investono in economia circolare

Nel corso del 2020 Enel ha lanciato il Supplier Development Program per promuovere un percorso di crescita e di sviluppo per i propri fornitori, supportandoli con iniziative concrete e trasversali, per rispondere insieme alle sfide della transizione energetica. Il Programma è gratuito e aperto a tutti i fornitori qualificati o in fase avanzata di qualificazione con sede su suolo italiano.

Inoltre, Enel, ha previsto una serie di agevolazioni in tema di erogazione di prestiti per quelle aziende facenti parte della filiera Enel che hanno avviato investimenti e iniziative con l'obiettivo di migliorare la sostenibilità e la circolarità. In questo modo, Enel strategicamente aiuta la transizione dei suoi fornitori e al contempo rende il proprio procurement e la propria filiera sempre più sostenibile. Tra gli investimenti supportati rientrano la riduzione dei rifiuti, del consumo d'acqua, del packaging mono uso in plastica e delle sostanze chimiche pericolose, oltre che il recupero delle materie prime, il raggiungimento della carbon neutrality, l'implementazione della mobilità elettrica e lo sviluppo di impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili.

Attraverso queste iniziative, Enel contribuisce allo sviluppo della filiera, alla competitività dei fornitori e supporta attivamente temi come la sostenibilità e la circolarità.



Ferragamo e il Fashion Pact

Ferragamo affronta la tematica della sostenibilità e della transizione anche attraverso la sottoscrizione di un patto di settore. La coalizione comprende aziende leader del settore della moda e tessile, fornitori e distributori. L'idea di fondo è che solo con la collaborazione e con l'impegno comune sia possibile il raggiungimento di una serie di obiettivi ambiziosi e condivisi. La rilevanza del settore, sia in termini di cospicuo giro di affari e che in termini di impatto, rende necessario un ripensamento dell'operato di queste aziende. L'obiettivo è quello di individuare delle opportunità non ancora sfruttate, per le quali è necessaria un'azione collaborativa per trovare delle soluzioni e ottenere risultati importanti a livello globale.

La collaborazione su larga scala si rivela così un modo efficace per indirizzare tutta la filiera e per ottenere risultati che singolarmente sarebbero impossibili.



Ferrovie dello Stato Italiane, un esempio di integrazione dei principi di sustainable procurement

Nel 2021 il Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane ha formulato delle linee guida di Gruppo in tema di approvvigionamenti sostenibili allo scopo di standardizzare i principi di sostenibilità e sollecitare la loro integrazione nelle procedure e nella gestione degli acquisti nelle Società del Gruppo.

Il processo delineato dalle linee guida si articola in diverse fasi: si va dall'identificazione delle categorie merceologiche a cui applicare i criteri di sustainable procurement fino al riesame del processo stesso che aiuta a raccogliere input utili al perfezionamento continuo e all'ottenimento dei vantaggi ricercati.

Le linee guida si inseriscono nel più ampio quadro di azione per il miglioramento del profilo di sostenibilità della catena di fornitura. A questo scopo nasce anche il progetto Supply Chain Sustainable Management, un sistema basato su un processo di valutazione dei fornitori teso a rafforzare la loro capacità di identificazione e gestione degli impatti ambientali, sociali ed economici. L'obiettivo è accompagnare i fornitori in un percorso che stimoli ad accrescere costantemente la sostenibilità delle loro performance adottando le migliori pratiche in termini di responsabilità ambientale, salute e sicurezza sul lavoro, diritti umani ecc.

La strategia complessiva intende fornire, internamente ed esternamente, strumenti e metodologie per realizzare una transizione sistematica e condivisa.



Hera: la fotografia del mercato per mappare la filiera

Fin dalla sua nascita Hera ha perseguito obiettivi di sostenibilità anche includendo criteri tecnici premianti per i propri approvvigionamenti declinati nelle dimensioni sociale, ambientale ed economica. Dal 2013 si è dotata di un'istruzione operativa per l'individuazione dei criteri di sostenibilità nell'ambito delle procedure di gara legati a famiglie merceologiche di acquisti di beni, servizi e lavori, al fine di fornire elementi di giudizio da impiegare per la scelta dei fornitori. Nel 2019 ha attivato un progetto finalizzato a gestire l'evoluzione dei modelli di acquisto in coerenza con i principi dell'economia circolare. Il modello prevede un ripensamento in ottica circolare già nelle fasi native di individuazione dei fabbisogni, progettando quindi gli acquisti in chiave circolare.

Dal 2017 Heraluce, Società del Gruppo impegnata nel servizio di Illuminazione Pubblica, con l'introduzione degli specifici CAM, ha avviato un progetto pilota che negli anni successivi ha visto l'implementazione di un tool per la concreta misurazione della circolarità e di un modello di raccolta dati dei fornitori oggi certificato da parte terza.

Nel 2020 il Gruppo Hera ha partecipato ad un tavolo di lavoro organizzato dalla Fondazione Global Compact Network Italia in collaborazione con l'Università superiore S. Anna di Pisa con l'obiettivo di definire una linea di indirizzo comune a tutto il Gruppo sugli "acquisti circolari", perfezionata a inizio 2021. Parallelamente, è stato sviluppato un modello di rendicontazione per monitorare in maniera puntuale l'impatto delle iniziative attivate sugli appalti aggiudicati.

Nel 2022 il Gruppo Hera nell'ottica del miglioramento continuo ha conseguito la certificazione AFNOR XP X30-901:2018 che, in linea con i principi dei SGI, definisce requisiti e linee guida per la gestione di un progetto di economia circolare. La certificazione si basa su una matrice che intreccia le dimensioni della sostenibilità con i target di sviluppo dell'economia circolare. La certificazione ha incluso tra i diversi progetti uno specifico relativo a "CIRCOLARITA' IN AMBITO APPROVVIGIONAMENTI".

Con la consapevolezza che la concreta applicazione dei criteri dell'economia circolare e la spinta verso la sostenibilità passano necessariamente anche per la conoscenza del mercato di riferimento, il sistema di qualificazione dei fornitori del Gruppo Hera nel 2023 verrà integrato con un rating ESG che includerà una serie di quesiti relativi agli ambiti Ambiente, Sociale e Governance che restituiranno una fotografia del grado di maturità ESG dell'intera platea dei fornitori. Questo permetterà di comprendere il grado di maturità, l'interesse e la capacità di dialogare rispetto a temi di circolarità aumentando l'efficacia delle azioni messe in atto.

Intesa Sanpaolo e il modello di approvvigionamento e utilizzo di beni e servizi

Intesa Sanpaolo identifica la Circular Economy (CE) come strategia fondamentale per uno sviluppo economico che generi un impatto ambientale e sociale positivo, come confermato nel Piano Industriale del Gruppo 2022 -2025. Coerentemente con la strategia di posizionamento e di offerta commerciale promossa, si sta lavorando affinché i modelli di business ispirati ai principi dell'economia circolare vengano promossi e adottati verso i propri clienti e all'interno dei propri processi aziendali.

In linea con questi criteri, il Gruppo Intesa Sanpaolo promuove politiche e best practice condivise in materia di Procurement per tutto il Gruppo, incentrate sull'approvvigionamento e sull'utilizzo responsabile di beni e servizi. In quest'ottica, Intesa Sanpaolo è impegnata in una costante implementazione del suo modello di gestione attraverso due principali linee d'azione:

- la promozione di pratiche di responsabilità e sostenibilità per la transizione verso modelli circolari dei fornitori (nel 2021 sono state avviate le analisi propedeutiche per l'ottimizzazione della survey e lo sviluppo e l'adozione di uno scoring ESG per i fornitori, con l'obiettivo di rafforzare l'applicazione di variabili ESG nella selezione del parco fornitori, in coerenza con la strategia ESG di Gruppo);
- l'iniziativa di vendita di beni informatici non più in linea con le esigenze operative della Banca ma ancora funzionanti, la cui attuale gestione comporta attività e costi associati al loro smaltimento. Il buon esito delle fasi iniziali del progetto costituisce il primo passo per la costruzione di un processo aziendale in linea con gli obiettivi ESG e Circular che il Gruppo si è dato e che vede il coinvolgimento trasversale di numerose funzioni aziendali.



La Sustainable Supply Chain per NextChem e il Gruppo Maire Tecnimont

Il gruppo Maire Tecnimont ha tra le proprie mission la trasformazione di risorse naturali in prodotti innovativi, in perfetto allineamento con i canoni della sostenibilità e della circolarità. Attraverso le attività di Nextchem, il gruppo afferma e rafforza il proprio impegno verso la transizione energetica e la circolarità dei processi tecnologici. Con riferimento alle modalità di approvvigionamento e alla scelta dei fornitori, a partire dal 2019 Maire Tecnimont partecipa attivamente al progetto ANIMP (Associazione Nazionale Progettazione Impianti Industriali) "Sustainable Supply Chain", che ha l'obiettivo di definire linee guida su metriche condivise all'interno del settore per valutare la Sostenibilità Ambientale, Sociale e di Governance (ESG) nella Supply Chain. Grazie a questo programma, nel 2021 Maire Tecnimont ha calcolato per la prima volta i punteggi ESG su un campione di oltre 1.300 fornitori di materiali e servizi, ottenendo dati iniziali essenziali sul livello di sostenibilità ESG della propria Supply Chain.

Le linee guida sono state poi calibrate sulla base dei dati raccolti da oltre 1.000 vendor in tutto il mondo, portando al primo calcolo del rating ESG. Ciò ha aperto la strada al passaggio da un modello incentrato sul monitoraggio a uno incentrato sulla "condivisione dei feedback" per stimolare il "miglioramento continuo" e garantire il rispetto delle ultime normative emanate.

Le metriche ESG misurate consentono una duplice analisi delle performance raggiunte: dal lato dell'acquirente è possibile monitorare lo stato di avanzamento della supply chain di Maire Tecnimont nel suo complesso; dal lato dei fornitori, è possibile valutare il proprio livello di sostenibilità ESG e quindi, confrontandosi con il livello medio della propria categoria industriale, capire come migliorare le proprie performance sul tema.







Inoltre, nell'ottica della misurazione più precisa ed efficace dell'impronta di carbonio dei propri fornitori, verrà implementato un apposito strumento per la stima e il monitoraggio delle emissioni di gas serra delle principali famiglie di fornitori nella catena di fornitura degli impianti industriali (Carbon Tracker). Carbon Tracker raccoglie più dati PCF cradle-to-gate da più fornitori e, quando mancanti, utilizza dati primari specifici del fornitore e dati secondari di alta qualità per fornire una stima dell'impronta di carbonio.

L'impegno del Gruppo Maire Tecnimont per i temi e le performance di sostenibilità si riflette nei suoi rating di sostenibilità, tra cui il rating "AA" di Morgan Stanley Capital International (MSCI) Research e "B" di Carbon Disclosure Project (CDP) sono i principali riconoscimenti più recenti.

In figura 1 vengono schematizzati gli elementi tratti dalle rendicontazioni non finanziarie delle imprese dell'Alleanza, relativi al procurement circolare. Come anticipato, la quasi totalità delle imprese chiede ai propri fornitori il possesso di una certificazione e tutte hanno in essere dei processi di qualifica, selezione o valutazione dei fornitori spesso basati su piattaforme completamente online che permettono di velocizzare e monitorare il processo stesso e i cambiamenti che possono verificarsi nel tempo. L'inclusione di criteri sempre più specifici è una strada intrapresa da molti, spesso attraverso la rivalutazione di fornitori che già risultano accreditati. L'obiettivo delle imprese è quello di mappare, nel tempo, tutti i fornitori, nuovi e non, sulla base di criteri sempre più stringenti. Molte imprese hanno sviluppato o utilizzano linee guida per il proprio procurement, spesso focalizzate sulla sostenibilità in generale e sottopongono ai propri fornitori dei codici di condotta da accettare.

Figura 1. Sinossi delle politiche aziendali di procurement

Fonte: elaborazione Agici su documenti aziendali

 IMPRESA	 QUESTIONARIO FORNITORI	 CERTIFICAZIONI FORNITORI	 LINEE GUIDA	 CRITERI CIRCOLARI E/O CRITERI DI SOSTENIBILITÀ	 PROCESSO DI QUALIFICA/VALUTAZIONE
A2A	✓	✓	Sustainable procurement	Sostenibilità	✓
Aquaflil	✓	✓	Linee guida ECONYL	Sostenibilità e circolari	✓
CIRFOOD	✓	✓	GPP Ristorazione collettiva	Ambientali	✓
CDP		✓	Framework sostenibilità	Ambientali	✓
Costa	✓	✓	Codice condotta fornitori	Ambientali	✓
Enel	✓	✓	Circular Economy Initiative for Suppliers' Engagement	Sostenibilità e circolari	✓
Ferragamo		✓	Codice di condotta fornitori linee guida per la selezione dei materiali sostenibili	Ambientali	✓
FS	✓	✓	Linee guida approvvigionamenti sostenibili	Sostenibilità	✓
Hera	✓	✓	Linee guida per acquisti circolari	Sostenibilità e circolari	✓
Intesa Sanpaolo	✓	✓	Green Banking Procurement	Sostenibilità e circolari	✓
Nextchem	✓		ESG Guidelines	Sostenibilità	✓

Dall'analisi emergono alcuni spunti di riflessione utili per la stesura del framework sul procurement circolare.

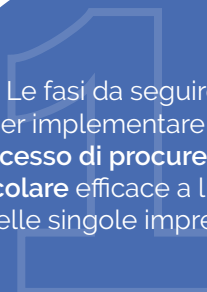
- L'adozione, da parte di tutte le imprese, di un questionario da sottoporre ai fornitori può essere il punto di partenza per uniformare, almeno in parte, i criteri rilevanti. L'introduzione di domande comuni, di carattere generale, sui temi circolari ha una duplice funzione: permette, da un lato, di raggiungere una platea molto vasta di fornitori, fungendo così da incentivo per sviluppi futuri; dall'altro, la convergenza delle imprese su una serie di domande di base consente di individuare e formalizzare le tematiche più rilevanti.
- Per quanto riguarda lo sviluppo di un approccio comune al procurement circolare, non è possibile dettagliare procedure specifiche che siano applicabili a tutte le imprese dell'Alleanza. Risulta, pertanto, utile individuare criteri generali che le imprese possono seguire per sviluppare procedure di acquisto specifiche alle proprie esigenze. Tali criteri possono anche fungere da orientamento per altre imprese che vogliano iniziare la transizione verso un procurement circolare.
- È necessario immaginare una prospettiva più a lungo termine, che individui obiettivi intermedi nel percorso verso una filiera circolare. Prevedendo una roadmap, con criteri via via più stringenti, si otterrebbe il coinvolgimento graduale della filiera e tutti gli attori avrebbero il tempo necessario per adeguarsi. Per fare ciò, risulta utile la stesura di un decalogo delle azioni da intraprendere per agevolare la transizione che possa servire come checklist per valutare l'avanzamento del proprio impegno verso una filiera circolare.

Queste tre argomentazioni hanno portato i membri dell'Alleanza a concepire altrettanti strumenti: processo, questionario e decalogo, descritti nel capitolo seguente.

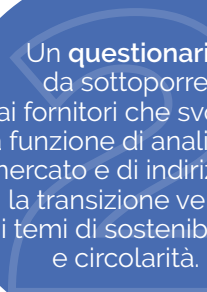
4. FRAMEWORK PER IL PROCUREMENT CIRCOLARE

Al fine di delineare un approccio condiviso per implementare un processo di procurement "circolare", è necessario identificare gli strumenti fondamentali da utilizzare nella transizione.

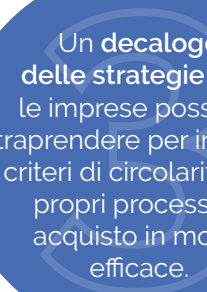
NEL SEGUITO VENGONO ILLUSTRATI I TRE PILASTRI DEL FRAMEWORK:



Le fasi da seguire per implementare un **processo di procurement circolare** efficace a livello delle singole imprese.



Un **questionario** da sottoporre ai fornitori che svolga la funzione di analizzare il mercato e di indirizzarne la transizione verso i temi di sostenibilità e circolarità.



Un **decalogo delle strategie** che le imprese possono intraprendere per integrare criteri di circolarità nei propri processi di acquisto in modo efficace.

L'obiettivo del presente framework è di costituire un punto di riferimento per le imprese, che le aiuti a sfruttare i benefici legati ad un processo di procurement circolare, discussi nell'introduzione: un migliore e più duraturo rapporto con i fornitori, un minor rischio di interruzione dell'approvvigionamento, un'ottimizzazione dei costi e una maggior attenzione verso l'innovazione e la ricerca. Elementi che portano a loro volta a un possibile vantaggio competitivo e a benefici reputazionali ed economici, oltre che ambientali. Solo con il coinvolgimento della filiera, poi, le imprese possono migliorare le proprie performance di sostenibilità, protezione dell'ambiente e circolarità oltre i limiti di ciò che è possibile intervenendo esclusivamente sui processi interni: la circolarità coinvolge tutto il sistema economico dal principio della catena del valore fino alla reimmissione dei materiali nel ciclo economico, e solo un coinvolgimento di tutti gli attori sul percorso può permettere di implementare una circolarità completa. Infine, le imprese più avanzate dal punto di vista delle pratiche circolari hanno l'opportunità di condividere le loro esperienze con attori che si trovano in fasi meno avanzate dello sviluppo di una strategia di sostenibilità e di circolarità, e nel farlo contribuiscono al progresso dell'intero sistema economico in cui sono inserite.

4.1. PROCESSO DI ALTO LIVELLO PER IMPLEMENTARE UN PROCUREMENT CIRCOLARE

In linea con la prassi diffusa di organizzare il processo di implementazione del procurement in fasi, emersa dalla review della letteratura, l'Alleanza, in questo documento propone un quadro di processo condiviso dalle imprese. Si tratta di un quadro operativo che propone criteri comuni, da applicare a livello aziendale, per indirizzare il processo di procurement. È un approccio metodologico, che prevede una serie di azioni da intraprendere a livello strategico e organizzativo per rendere i propri acquisti più circolari: la struttura condivisa è volta a fornire indicazioni di massima sui passi da compiere, assicurando flessibilità alle imprese che, avendo già in essere procedure e processi, necessitano di strumenti adattabili. Il quadro è quindi un riferimento per la definizione di policy di procurement specifiche, la cui ownership può essere intestata, ad esempio, alle funzioni acquisti, processi interni, strategia e sostenibilità delle imprese. Potenzialmente, il framework può fungere da esempio di riferimento per altre aziende interessate ad adottare la stessa metodologia. La proposta si articola in sei fasi, che prevedono la pianificazione iniziale, l'attuazione seguita dalla verifica ed infine la gestione del processo.

NELLO SPECIFICO, LE FASI SONO:

FASE 1

Identificazione delle categorie merceologiche significative alle quali applicare criteri di circular procurement. Queste possono rispondere a criteri di materialità fisica (ad es. materiali che vengono acquistati in grande quantità), di impatto ambientale (ad es. materiali con profili di tossicità o di inquinamento rilevanti), di rilevanza strategica (ad es. acquisti di beni e servizi che costituiscono un particolare vantaggio competitivo o la cui sostituzione con alternative più "circolari" provocherebbe significativi impatti sul modello di business dell'impresa), o di rilevanza economica (ad es. acquisti di valore particolarmente elevato): la scelta si basa su considerazioni al livello delle singole imprese e delle singole funzioni coinvolte. La scelta delle categorie merceologiche dovrebbe essere guidata da analisi che valutino l'impatto dei vari flussi in acquisto sui tipi di criteri sopra esposti (materialità, impatto ambientale, rilevanza strategica, rilevanza economica), considerando non solo gli acquisti di beni ma anche quelli di servizi. Al fine di assicurare un corretto svolgimento delle fasi successive, è inoltre opportuno che in questa fase siano sviluppate anche valutazioni in merito alla fattibilità tecnico-economica dell'introduzione di criteri di circolarità, ad esempio valutando la sostituibilità di feedstock con alternative circolari, e l'eventuale efficacia potenziale dell'introduzione di tali criteri. Per svolgere una valutazione in merito all'effettiva aderenza delle soluzioni possibili a criteri di circolarità, è possibile fare riferimento ai criteri individuati dall'Alleanza per l'Economia Circolare per la definizione di "economia circolare", di "progetti circolari" e di "contributo alla circolarità", illustrati nella pubblicazione "I principi dell'Alleanza per l'Economia Circolare per dichiarazioni e comunicazioni circolari". Questa prima fase è senza dubbio la più delicata e le scelte compiute in questo contesto determinano l'efficacia di tutti gli step successivi.

FASE 2

Mappatura dei criteri applicabili a ciascuna categoria merceologica significativa.

In questa fase la funzione acquisti, con l'aiuto della funzione sostenibilità, ambiente e di tutte le altre funzioni eventualmente opportune, procede alla mappatura dei criteri applicabili a ciascuna categoria merceologica significativa. Per fare ciò è necessario:

- identificare le tematiche materiali per ciascuna categoria merceologica (es. contenuto di materiale riciclato, riciclabilità, intensità di utilizzo, impronta materica, ecc.), cioè le dimensioni di analisi applicabili e rilevanti;
- identificare i criteri applicabili per ciascuna tematica e per ciascuna categoria merceologica. Sulla base delle dimensioni di analisi individuate, si provvede alla mappatura di possibili criteri da utilizzare e obiettivi da realizzare, allo sviluppo delle relative roadmap di introduzione e alla identificazione dei bisogni organizzativi per la loro applicazione.

FASE 3

Applicazione e verifica dei criteri all'interno dell'attività negoziale e/o all'interno delle specifiche tecniche. Si procede quindi alla revisione dei processi di acquisto includendo i criteri secondo le modalità definite al punto precedente. I criteri possono essere relativi al prodotto o al processo (criteri gestionali), e possono essere obbligatori o premianti. Esempi di criteri obbligatori sono l'ottenimento di certificazioni dei sistemi di gestione, premianti sono quei criteri che indicano uno sforzo ulteriore rispetto alle richieste di base, come, ad esempio, la partecipazione a progetti di simbiosi industriale.

FASE 4

Valutazione della supply chain in merito al rispetto dei criteri. Si tratta di una fase di monitoraggio in cui è valutato il rispetto dei criteri in fase di esecuzione del contratto. Prevede, oltre all'audit delle dichiarazioni dei fornitori in fase di gara, la raccolta e l'analisi di dati sugli impatti delle policy adottate (in termini ambientali, economici, organizzativi, strategici) e l'identificazione di azioni correttive necessarie per sanare le eventuali criticità emerse.

FASE 5

Monitoraggio del processo tramite KPI. In questa fase si svolge un monitoraggio del processo tramite indicatori di processo, di output, di risultato e di impatto. La scelta dei KPI dipende strettamente dalle scelte operate ai punti precedenti, dai diversi modelli di business e dalle tipologie di forniture impattate.

FASE 6

Riesame dell'intero processo di circular procurement. Fase finale che fornisce una visione completa del processo e che permette di utilizzare gli esiti delle fasi precedenti come elementi di input per il miglioramento continuo del processo di circular procurement.

Per la scelta delle categorie merceologiche e dei criteri applicabili, è opportuno che le imprese facciano riferimento a ogni eventuale framework o approccio di riferimento esistente, specialmente quelli specifici per filiera. Si fa specifico riferimento agli schemi di qualifica e certificazione quali, ad esempio e relativamente ai soli criteri di prodotto, Ecolabel, EPD, LCA ISO 14040/14044 certificata, LCCA. Un elenco più completo dei possibili metodi di qualifica applicabili è fornito nella sezione seguente, relativa al questionario per i fornitori.

4.2. QUESTIONARIO PER I FORNITORI

Prendendo spunto dalla pratica condivisa dalle imprese dell'Alleanza di sottoporre un questionario a carattere informativo/valutativo ai propri fornitori, viene di seguito sviluppata una struttura di quesiti su temi ambientali, con specifico focus sui temi circolari, che le imprese possono adottare per la fase di procurement. I quesiti sono una prima linea nella selezione dei fornitori e uno strumento per orientare l'attenzione dei fornitori su tematiche rilevanti. Il questionario è pensato per essere implementato con facilità dalle imprese, con finalità diverse: inizialmente, il questionario può essere somministrato con finalità esclusivamente conoscitive mentre, a tendere, può essere utilizzato in modo progressivamente vincolante per la selezione dei fornitori. Ogni impresa può utilizzare questo strumento nel modo ritenuto più consono, seguendo un'implementazione a piramide, dai fornitori più strategici a quelli meno rilevanti oppure iniziando con pochi e semplici quesiti per poi incrementarne il dettaglio successivamente o prevedendo domande più specifiche in base alle risposte date. L'elevata flessibilità dello strumento permette una personalizzazione nell'utilizzo dello stesso. Ogni impresa può calibrare la quantità di domande da inserire e il livello di dettaglio sulla base delle proprie conoscenze delle caratteristiche dei fornitori e degli obiettivi che intende raggiungere.

La struttura di questionario qui proposta si articola su 7 domande di primo livello, con approfondimenti specifici che vengono presentati in caso di risposta affermativa alle domande del primo livello, per un totale di 36 quesiti, divisi su due livelli di sempre maggior specificità. I quesiti di base sono suddivisi in quattro macrocategorie: disclosure, certificazioni ambientali, iniziative di circolarità e sostenibilità e green procurement in funzione degli argomenti trattati. Per favorire l'utilizzo dello strumento, viene anche proposto un sistema di scoring che può essere utilizzato per valutare le risposte alle domande di base. In breve, il sistema prevede l'assegnazione di 0 punti per le risposte negative, 3 punti per le risposte positive complete e 2 punti per quelle positive ma con implementazione parziale.

4.3. DECALOGO DELLE AZIONI DA COMPIERE PER UNA TRANSIZIONE VERSO UN PROCUREMENT CIRCOLARE

A supporto del processo strutturato individuato per implementare il circular procurement, è di seguito presentato un elenco di azioni da compiere per una transizione verso una filiera circolare. Il decalogo è utile alle imprese che fanno parte dell'Alleanza come checklist al fine di valutare la propria situazione, ma il suo obiettivo è anche quello di fornire una roadmap per eventuali altre organizzazioni, a partire da quelle che hanno rapporti economici con le imprese dell'Alleanza, che vogliono avvicinarsi alla circolarità, implementando un procurement circolare. Si tratta di regole generali, di alto livello che indirizzano il cambiamento e che seguono un ordine logico, che rispecchia la timeline teorica di implementazione. Alcune di queste regole suggeriscono l'uso degli strumenti presentati in precedenza e il ripensamento di alcune azioni comuni compiute dalle imprese. Il carattere generale delle regole che seguono è, ancora una volta, espressione della flessibilità del sistema proposto.

NEL DETTAGLIO IL DECALOGO PRESCRIVE DI:

Integrare il procurement come **processo strutturato** per **analizzare** il mercato, **sensibilizzare** i fornitori, **stimolare** l'innovazione e la competitività e, in ultima istanza, **migliorare la propria performance di circolarità**.

Integrare nel processo di qualifica dei fornitori **quesiti** sui **temi rilevanti di circolarità** (utilizzando il questionario dell'Alleanza).

Sulla base del questionario, fornire una **valutazione di alto livello** della circolarità del fornitore (punteggio dato dalle risposte «corrette» rispetto al totale delle domande) e del processo di acquisto.

Stabilire una roadmap per **incrementare la premialità** dei criteri di circolarità, introducendo un obiettivo di medio-lungo periodo (ad es. 2030-2035) per renderli vincolanti.

Se il servizio/prodotto che si acquista rientra tra le attività previste dalla **tassonomia**, inserire un quesito in merito alla compliance a essa.

Prevedere meccanismi di **audit** delle dichiarazioni circolari dei fornitori.

Il processo di procurement dovrebbe includere una valutazione non solo della circolarità del bene acquistato, ma di come tale prodotto contribuisce a un **utilizzo/processo circolare**.

Valutare, con focus group e interviste, **l'efficacia** del sistema di qualifica e la rilevanza rispetto alle loro specificità, adattandolo di conseguenza.

Intraprendere progetti di **collaborazione con i fornitori**, con particolare riguardo al fine vita e alle simbiosi industriali, assistendoli per migliorare le loro performance di circolarità e per migliorare la circolarità dei processi su cui gli acquisti impattano.

Realizzare un processo di **monitoraggio** e **valutazione** ex-ante e ex-post sui benefici per l'impresa e sociali che il circular procurement può generare e ha generato, in ottica **ACB**.

ALLEANZA

PER L'ECONOMIA CIRCOLARE

Nata nel 2017, comprende oggi: A2A, Aquafil, Cassa Depositi e Prestiti, CIRFOOD, Costa Crociere, Enel, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, Gruppo Ferrovie dello Stato, NextChem (Gruppo Maire Tecnimont), Salvatore Ferragamo, Touring Club Italiano.

Imprese interpreti di una economia trasformativa che non spreca risorse, che preserva il capitale naturale, che coniuga competitività e sostenibilità ambientale. Una trasformazione che rivede, innovandoli, i processi produttivi e i modelli di business.

Dopo la pubblicazione del secondo Position Paper nel novembre 2020, e dei quattro Quaderni tematici nel 2022, l'Alleanza prosegue la sua attività con la pubblicazione di due documenti che esplicitano principi e strumenti per dichiarazioni e comunicazioni circolari e per processi di procurement circolari.

L'economia circolare è un driver per l'innovazione per il rilancio della competitività del Paese, e presuppone un cambio di paradigma dei sistemi produttivi, innovandoli al fine di consentire la chiusura dei cicli materiali.

Nel perseguire questa visione, l'Alleanza esplora in dettaglio alcune delle tematiche chiave per lo sviluppo della circolarità, partendo dalla valorizzazione delle eccellenze italiane, e con l'obiettivo, da una parte, di fornire un sostegno alle imprese per l'innovazione sostenibile, e, dall'altra, di coinvolgere e supportare le filiere nella trasformazione verso un'economia circolare.

I principi esposti nei due documenti vogliono essere un punto di riferimento sia per lo sviluppo di policy interne alle imprese dell'Alleanza, sia per qualunque impresa che volesse seguire il suo esempio.

www.alleanzaeconomici.circolare.it