

Il Codice di Interdipendenza

IL PROGETTO DI CHIESI

a cura di Francesco Calì e Guido D'agostino



L'articolo illustra il Progetto di realizzazione del Codice di Interdipendenza che regola i rapporti tra l'azienda e i fornitori stessi. Il progetto fa parte del programma "We ACT - We Actively Care for Tomorrow" come espressione della volontà di Chiesi di creare valore condiviso, prendendosi cura della società e dell'ambiente, a beneficio sia degli stakeholder che dell'attività di business.

La funzione Global Procurement di Chiesi è un catalizzatore chiave nel guidare i continui sforzi sociali e di sostenibilità dell'azienda sin dal 2019.

L'intervista a Guido D'Agostino, Head of Global Procurement di Chiesi, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del Progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Chiesi è un'azienda farmaceutica internazionale, fondata a Parma nel 1935, dove attualmente si trova la sede centrale. Il Gruppo Chiesi conta oltre 6.400 dipendenti, 30 filiali nel mondo ed è presente sul mercato di circa 90 paesi con i propri prodotti.

L'impegno di Chiesi nell'innovazione continua del settore si traduce concretamente nell'attività di Ricerca & Sviluppo, per la quale nel 2021 l'azienda ha investito circa il 20% dei ricavi.

Essendo consapevole di vivere in un ecosistema in cui i fattori economici, sociali e ambientali sono intrecciati e interdipen-



Francesco Calì

Managing director
Valeo-in



Guido D'agostino

Head of global
procurement
di Chiesi



BEST PRACTICE

denti tra loro, nel 2018 ha scelto di diventare **Società Benefit**, status giuridico previsto dalla legge italiana. Seguendo questa visione, nel 2019 Chiesi è diventata il più grande gruppo biofarmaceutico internazionale ad aver ottenuto la certificazione **B Corp**, che riconosce le aziende per operare secondo i più alti standard verificati di sostenibilità, trasparenza e responsabilità.

Il grande impegno verso la sostenibilità è innanzi tutto condiviso dalle persone di Chiesi attraverso "We ACT - We Actively Care for Tomorrow" un programma d'impegno e coinvolgimento della popolazione aziendale che comprende iniziative rivolte alla comunità interna ed esterna.

Il programma è infatti espressione della volontà di Chiesi di prendersi cura della società e dell'ambiente in cui opera, a beneficio sia degli stakeholder che dell'azienda stessa. Chiesi presta, inoltre, particolare attenzione al tema della cittadinanza d'impresa e, per quanto riguarda la gestione delle emissioni di gas a effetto serra, sta lavorando ad un piano per raggiungere l'obiettivo Net Zero (Scope 3 incluso) entro il 2035.

OBIETTIVI DEL PROGETTO

Il Codice di Interdipendenza (Col) è un'iniziativa che mira a coinvolgere i fornitori su un progetto comune, per superare la logica della reciproca accettazione dei documenti aziendali relativi ai rapporti di fornitura.

Il Col di Chiesi, infatti, vuole essere un documento in cui i fornitori possono identificarsi e la cui firma costituisce effettivamente un impegno ad elevare lo standard di sostenibilità nella catena di fornitura.

In sintesi gli obiettivi del progetto sono stati:

- Dotare il Gruppo Chiesi di un Codice di Condotta dei fornitori che non rappresenti semplicemente una lista di direttive, ma una responsabilità condivisa da tut-

ti. Secondo tale approccio, il concetto di catena di fornitura si trasforma in quello di ecosistema, riconoscendo che ogni parte è indispensabile all'altra e può portare valore solo attraverso un processo di apprendimento reciproco e di coevoluzione;

- Perseguire un modello di co-creazione che coinvolge stakeholder interni ed esterni, ottimizzando il contributo delle filiali e dei fornitori, per definire in uno sforzo congiunto delle linee guida condivise che regolino il modo in cui Chiesi opera nel mondo e con i suoi fornitori;

- Impegnarsi formalmente ad intrattenere rapporti commerciali con tutte le aziende e i business partner che condividono l'impegno aziendale verso la sostenibilità e che seguono elevati standard di impatto, operando in modo corretto e responsabile;



ISPIRAZIONALE

Trasmettere ai firmatari l'importanza di essere parte di un ecosistema interdependente e delle scelte strategiche di sostenibilità dell'azienda, solidificate dalla certificazione B Corp e dallo Status di Società Benefit;

CONDIVISO

Essere inclusivi e sottolineare il proprio impegno nei suoi principi;

ACTIONABLE

Cercare un equilibrio tra un comportamento pragmatico e l'applicabilità nel tempo e nei vari paesi;

SDGs ENABLED

Creare un documento che permetta l'applicazione degli SDGs;

DISTINTIVO

Riconoscere l'unicità dal nome e dalla struttura del documento;

PARTECIPATIVO

Applicare un approccio co-creativo con i fornitori strategici delle filiali che partecipano alla scrittura.

- Diventare un riferimento di eccellenza nel settore farmaceutico a livello internazionale.

LE FASI DEL PROGETTO

Il progetto ha avuto una durata di circa un anno con la creazione di un team interno per la gestione e la governance del raggiungimento degli obiettivi. La creazione di un team dedicato è stata fondamentale anche per valorizzare il contributo delle filiali del Gruppo e dei fornitori strategici.

Figura 1: I principi guida

IL CODICE DI INTERDIPENDENZA

Il testo si ispira agli standard e ai movimenti internazionali che operano per la costruzione di un futuro sostenibile, come il Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI), l'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO), B Corp e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UN SDG), che conferisce al documento robustezza, carattere ispirazionale e un oggettivo riferimento scientifico.

La struttura del Codice di Interdipendenza prevede:

1. Un'introduzione che comprende:

- i principi guida del documento;
- il perimetro di applicazione;
- la spiegazione dell'approccio alla co-creazione con i partner commerciali;
- l'impegno sfidante e condiviso: Chiesi applica direttamente tutti i principi del Codice.

2. 11 SDG selezionati per rilevanza, per ognuno dei quali è esplicitato:

- la descrizione dell'SDG, secondo il riferimento ufficiale UN Global Compact;
- i principi comportamentali che ne derivano;
- i comportamenti a cui si richiede obbligatoriamente di allinearsi;
- le azioni di miglioramento, per stimolare la catena di fornitura a livelli crescenti di impegno.

Guido D'Agostino, Head of Global Procurement di Chiesi, risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

Guido, quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il Progetto?

Il progetto nasce dal programma "We ACT - We Actively Care for Tomorrow".

Abbiamo creato uno stream interno, che abbiamo definito Value Chain Evolution, con l'obiettivo di incrementare il livello di sostenibilità della nostra catena di fornitura e ridurre al minimo il relativo impatto ambientale.

In questo senso, il Col gioca un ruolo chiave e fondamentale.

1. TEAM OPERATIVO INTERNO

Membri di ogni dipartimento interno hanno assicurato una rappresentanza trasversale di tutta l'azienda, con un focus sul dipartimento procurement, coinvolto in tutte le sue declinazioni.

Le funzioni coinvolte sono state:

- Global Procurement
- Sustainable Procurement
- Outsourcing Management
- Corporate Legal
- Shared Value & Sustainability

INDIVIDUA TOPIC, VALIDA STRUTTURA E BOZZA DI TESTO

2. CONTRIBUTO MONDIALE DEL GRUPPO CHIESI

Le filiali più rilevanti in termini di dimensioni e complessità (Brasile, Francia, UK, USA) sono state coinvolte direttamente, tutte le altre con un approccio più di alto livello.

Gli interlocutori sono state le funzioni acquisto delle singole filiali, che hanno contribuito con una prospettiva locale in relazione all'applicabilità, la cultura e la legislazione dei singoli paesi.

CONTRIBUISCONO CON FEEDBACK SU CHIAREZZA, APPLICABILITÀ ED EVENTUALI CRITICITÀ, CON FOCUS SU "HOT TOPICS", QUALI PUNTI DI ATTENZIONE PER RILEVANZA E SPECIFICITÀ NEL SETTORE DI RIFERIMENTO

3. FORNITORI STRATEGICI

Selezionati sulla base dei seguenti criteri:

- Annual spending come primo criterio
- Durata della relazione
- Dipendenza
- Impatto sul core business
- Livello di engagement (componente arbitraria a discrezione di Procurement Chiesi/filiali)

Il Codice di Interdipendenza è stato e sarà in Chiesi volano di modifica di tutti gli strumenti che regolano gli acquisti.

Che risultati avete ottenuto dal Progetto?

A distanza di quasi 2 anni dal lancio della prima versione del Col, e dopo la diffusione della prima revisione fatta ad inizio 2022, posso confermare che lo strumento è di fatto il nostro più importante strumento di ingaggio sui nostri fornitori strategici.

Il processo di co-creazione ha impiegato 10 mesi, coinvolto 30 filiali e 70 fornitori strategici. In particolare, i principali risultati sono stati:

- **Stimolo** alle parti interne per l'applicazione di principi di sostenibilità nelle decisioni di acquisto e ai fornitori nell'applicazione dei requisiti obbligatori previsti dal Codice;

- **Incentivo** al miglioramento progressivo della performance, grazie all'individuazione di azioni di miglioramento, per ogni SDG;

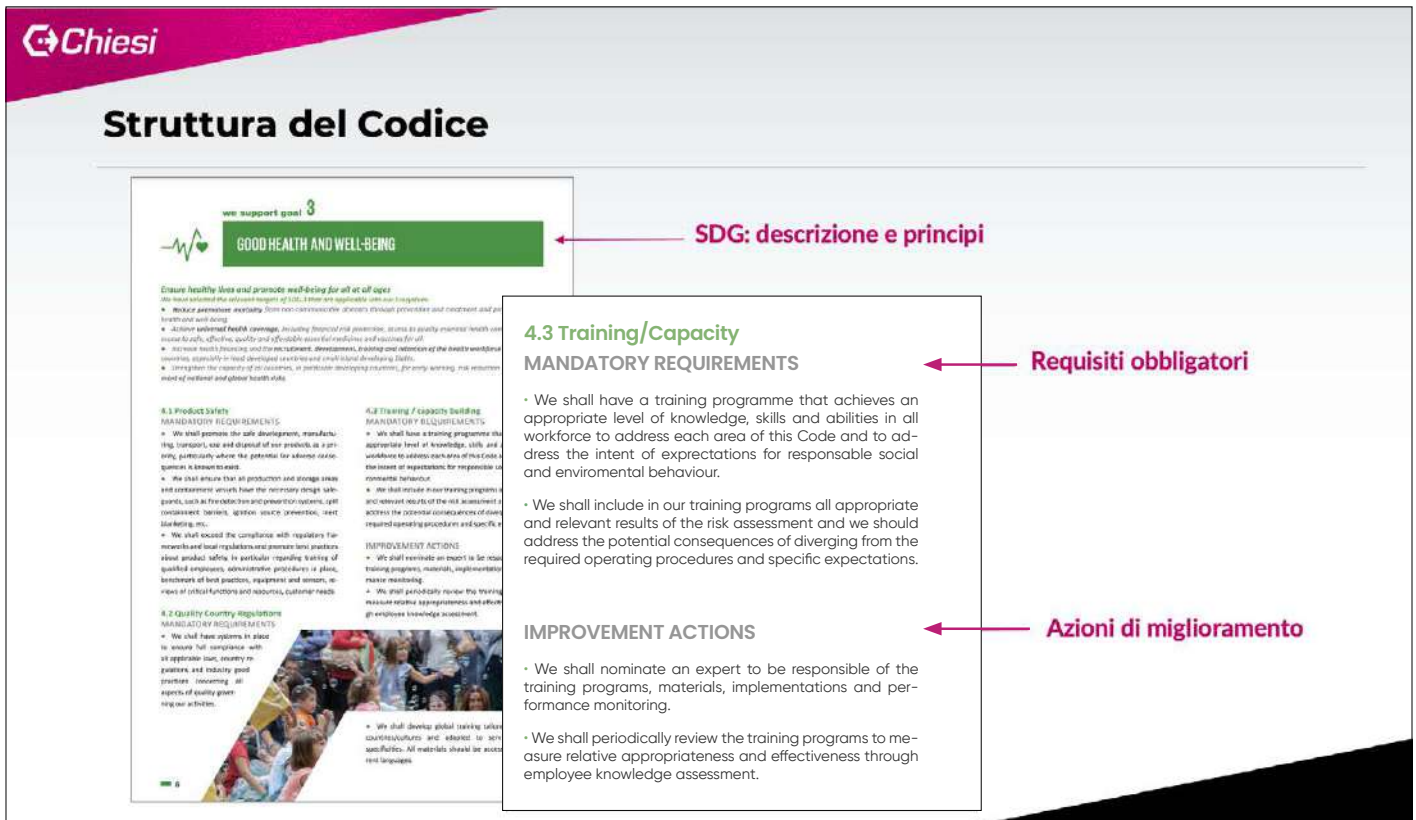
- **Innalzamento** dell'impatto positivo generato dall'intera filiera: il Codice di Interdipendenza è stato riconosciuto come best practice a livello internazionale da [B Lab](#), la non profit americana che ha sviluppato lo standard [B Corp](#);

- **Avvio** di un processo interno di adeguamento e revisione degli strumenti delle funzioni acquisti, per inserire la misura e valutazione della performance di sostenibilità come driver decisionale ed innescare percorsi di co-evoluzione tra Chiesi e i partner commerciali, per arrivare nel tempo a collaborare con fornitori sempre più virtuosi;

- **Posizionamento** reputazionale di Chiesi come leader nell'evoluzione della supply chain in ottica di sostenibilità, ulteriormente confermato dalla certificazione B Corp e dallo status giuridico di Società Benefit.

Quali sono stati i principali impatti del Progetto?

Il progetto ha fatto emergere come il coinvolgimento del fornitore nel percorso



so di evoluzione congiunta sia essenziale per elevare l'impatto di tutta la catena del valore. Ed è anche imprescindibile al raggiungimento dell'obiettivo di decarbonizzazione. Inoltre, aver ingaggiato i fornitori strategici nella creazione del Codice, ha rafforzato le relazioni già esistenti, il che facilita oggi i contatti con i fornitori stessi e la collaborazione commerciale.

Il Codice presenta anche un forte carattere ispirazionale, testimoniato dal fatto che alcuni dei fornitori che hanno partecipato al progetto hanno raggiunto la certificazione B Corp, iniziando il percorso a seguito dei nostri Vendor Day annuali o a seguito dei nostri piani di ingaggio individuali. Tanti altri sono in fase di misurazione dei loro impatti attraverso lo strumento utilizzato dalle B Corp per la misurazione delle proprie performance, il B Impact Assessment. Il documento è stato validato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione di Chiesi ed è oggi firmato ed accettato da una percentuale

relevante dei fornitori strategici sia nelle relazioni già avviate che nelle nuove. Il Codice di Interdipendenza è stato riconosciuto da B Lab tra le migliori pratiche internazionali per la gestione sostenibile della catena di fornitura.

Che insegnamenti chiave avete tratto dal Progetto finalizzato?

L'adozione del Col valorizza l'approccio dei nostri fornitori nei confronti della sostenibilità, stimolando tutta la filiera ad adeguarsi e rispettare standard di performance elevati, che tengono in considerazione non più soltanto i driver tradizionali di spesa e qualità generale del servizio e prodotto, ma anche requisiti di sostenibilità sociale e ambientale. Il Codice di Interdipendenza è stato e sarà in Chiesi volano di modifica di tutti gli strumenti che regolano gli acquisti. Essendo i principi di sostenibilità ormai centrali nel processo di decision making dell'Azienda, sono in continuo aggiornamento i seguenti processi interni:

- **Qualifica** dei fornitori con questionario di autovalutazione;
- **Valutazione** della loro performance ed elaborazione congiunta di piani di miglioramento;
- **Category Plans** per inserire i criteri di sostenibilità nelle gare d'appalto di tutte le categorie di acquisto del Gruppo;
- **Il Codice stesso** è in aggiornamento dopo 2 anni dalla pubblicazione.

Abbiamo poi lavorato ad un tool centralizzato a livello globale per tracciare le performance ESG dei nostri suppliers in tutto il mondo, EcoVadis, lanciato a fine 2021. Il percorso di creazione e adozione del Codice di Interdipendenza ha infatti sensibilmente aumentato il livello di centralizzazione degli acquisti in tutto il Gruppo Chiesi, e facilitato la crescita della funzione Global Procurement, che oggi ha un'organizzazione solida, composta da un team internazionale.

PROBLEMATICHE WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi.

Principali problematiche	Soluzione implementata
Essendo consapevole di vivere in un ecosistema in cui i fattori economici, sociali e ambientali sono intrecciati e interdipendenti tra loro.	Lancio del programma "We ACT - We Actively Care for Tomorrow".
Necessità di attivare un progetto come espressione della volontà di Chiesi di prendersi cura della società e dell'ambiente in modo efficace a beneficio sia degli stakeholder che dell'attività di business.	Definizione del Codice di Interdipendenza: la funzione Global Procurement di Chiesi è un catalizzatore chiave nel guidare i continui sforzi sociali e di sostenibilità dell'azienda rafforzando la relazione con i fornitori con la scrittura del "Codice di Interdipendenza", che regola i rapporti tra l'azienda e i fornitori stessi.

IDEE DI MIGLIORAMENTO BEST PRACTICES

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti.

Idee di miglioramento - Best practice	Risultato ottenuto
Convolgimendo dei Fornitori Strategici nel Progetto	Il progetto ha fatto emergere come il coinvolgimento del fornitore nel percorso di evoluzione congiunta sia essenziale per elevare l'impatto di tutta la catena del valore e imprescindibile al raggiungimento dell'obiettivo di decarbonizzazione. Inoltre aver ingaggiato i fornitori strategici nella creazione del Codice, ha rafforzato le relazioni già esistenti, il che facilita oggi i contatti con i fornitori stessi e la collaborazione commerciale.
Creazione di un team interfunzionale dedicato	I membri di ogni dipartimento interno hanno assicurato una rappresentanza trasversale di tutta l'azienda, con un focus sul dipartimento procurement, coinvolto in tutte le sue declinazioni. Le funzioni coinvolte sono state: Global Procurement, Sustainable Procurement, Outsourcing Management, Corporate Legal, Shared Value & Sustainability.
Commitment Direzione Generale	Il documento è stato validato ed approvato dal Consiglio di Amministrazione di Chiesi ed è oggi firmato dalla quasi totalità dei fornitori sia nelle relazioni già avviate che nelle nuove. Il Codice di Interdipendenza è stato riconosciuto da B Lab tra le migliori pratiche internazionali per la gestione sostenibile della catena di fornitura.

RISULTATI OTTENUTI

Dopo 10 mesi di processo, 30 filiali, 70 fornitori strategici e tutte le aree aziendali coinvolte i principali risultati sono stati:

- **Stimolo** alle parti interne per l'applicazione di principi di sostenibilità nelle decisioni di acquisto e ai fornitori nell'applicazione dei requisiti obbligatori previsti dal codice;
- **Incentivo** al miglioramento progressivo della performance, grazie all'individuazione di azioni di miglioramento, per ogni SDG;
- **Innalzamento** dell'impatto positivo generato dall'intera filiera: il Codice di Interdipendenza è stato riconosciuto come best practice a livello internazionale da B Lab, la non profit americana che ha sviluppato lo standard B Corp;
- **Avvio** di un processo interno di adeguamento e revisione degli strumenti delle funzioni acquisti, per inserire la misura e valutazione della performance di sostenibilità come driver decisionale ed innescare percorsi di co-evoluzione tra Chiesi e i partner commerciali, per arrivare nel tempo a collaborare con fornitori sempre più virtuosi;
- **Posizionamento** reputazionale di Chiesi come leader nell'evoluzione della supply chain in ottica di sostenibilità, oltre la certificazione B Corp e lo status giuridico di Società Benefit.