



**Impronta
Etica**



CATENA DEL VALORE: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRATA

Il seguente documento presenta gli esiti del Laboratorio tra Soci di Impronta Etica "Catena del valore: la nuova frontiera della sostenibilità integrata" svolto nel corso del 2025.

Si ringrazia SCS Consulting per il supporto metodologico e organizzativo.

Si ringrazia CSR Europe per aver apportato la voce e il punto di vista europeo sul tema.

Si ringraziano i Soci dell'Associazione per il loro contributo attivo.



CHI SIAMO

Impronta Etica è un'Associazione non profit nata nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI).

SCS è una società di consulenza direzionale che opera sul territorio nazionale da più di vent'anni nel campo dei servizi professionali di consulenza, sviluppo delle competenze e valorizzazione delle risorse umane.

CONTATTI

Via Toscana 19/a Zola Predosa (Bologna)



[Contatta Impronta Etica](#)

[Sito di SCS | Sostenibilità](#)



[Sito internet di Impronta Etica](#)

[Sito di SCS Consulting](#)



[Profilo LinkedIn di Impronta Etica](#)

[Profilo LinkedIn di SCS Consulting](#)

SOMMARIO

IL LABORATORIO: «CATENA DEL VALORE: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRATA”	8
INTRODUZIONE. LA SOSTENIBILITÀ NELLA CATENA DEL VALORE	11
CAPITOLO 1. LA MORFOLOGIA DELLA CATENA DEL VALORE	15
1.1 LA STRUTTURA DELLA CATENA DEL VALORE.....	15
1.2 OSSERVAZIONE	16
1.3 ANALISI CRITICA	18
1.4 SVILUPPO STRATEGICO	23
CAPITOLO 2. IL FRAMEWORK NORMATIVO E QUADRO REGOLATORIO.....	28
2.1 CSRD	29
2.2 CSDDD	30
2.3 PACCHETTO OMNIBUS	31
CAPITOLO 3. IL FRAMEWORK VOLONTARIO OCSE PER LA DUE DILIGENCE AZIENDALE	39
CAPITOLO 4. IL SUSTAINABLE PROCUREMENT	46
4.1 STRATEGIA DI APPROVIGIONAMENTO	47
4.2 PROCESSO DI SELEZIONE E VALUTAZIONE	48
4.3 ADOZIONE DI LOGICHE DI ENGAGEMENT	49
CONCLUSIONI	57
GLOSSARIO: IL LINGUAGGIO DELLA CATENA DEL VALORE.....	57
SI RINGRAZIANO LE IMPRESE SOCIE CHE HANNO PRESO PARTE AL LABORATORIO	61

PREMESSA:
IL LABORATORIO

IL LABORATORIO: «CATENA DEL VALORE: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOSTENIBILITÀ INTEGRATA»



Sotto la spinta della crescente produzione normativa dell'Unione europea, volta a promuovere una maggiore sostenibilità lungo la catena del valore, e della sempre più diffusa sensibilità delle imprese su questi temi, Impronta Etica ha deciso di attivare nel 2025 un **laboratorio** con il supporto metodologico e organizzativo di **SCS Consulting**¹ dal titolo «**Catena del valore: la nuova frontiera della sostenibilità integrata**».

Sono stati realizzati cinque incontri da aprile a settembre 2025, con lo scopo di **fornire conoscenze e informazioni circa la tematica**, partendo dal quadro normativo, passando per gli elementi che compongono la catena del valore nel dettaglio, fino ai possibili strumenti di azione che consentono di abilitare una strategia di sostenibilità lungo tutto il suo perimetro. Il laboratorio è stato caratterizzato da **diversi momenti di formazione e confronto strutturati in una logica laboratoriale** che ha permesso di unire all'apprendimento delle nozioni provenienti da esperti, momenti attivi di lavoro pratico.

Ad ogni incontro le imprese socie, provenienti da numerosi settori e caratterizzate da diversi aspetti distintivi, hanno potuto **riflettere sul proprio stato dell'arte, attivare dibattiti e confronti** con altre organizzazioni e **costruire strumenti e modelli** relativi alla sostenibilità nella catena del valore, sulla base delle loro esigenze e caratteristiche.



¹ [SCS Consulting Consulenza Direzionale](#)



Il presente documento intende riportare i contenuti del laboratorio. Ciascun capitolo è strutturato in una **sezione teorica** affiancata da una parte che raccoglie e sintetizza le **riflessioni emerse nel corso del lavoro laboratoriale** tra le imprese. Tale impostazione mira a valorizzare il contributo dei partecipanti e a offrire una chiave di lettura più concreta e applicativa dei temi affrontati sul piano teorico.

Il documento si propone come una **guida interattiva** per supportare le imprese nell'integrare la sostenibilità oltre i confini aziendali, adottando una visione strategica e sistemica orientata a una responsabilità diffusa. Offre **strumenti, prospettive aziendali e buone pratiche** come leve di valore per affrontare una dimensione oggi centrale nella gestione organizzativa. Un percorso che invita le imprese a guardare al proprio interno, comprendere le complessità esistenti e agire in modo lungimirante, contribuendo alla costruzione di catene del valore più resilienti, sicure e competitive.

***INTRODUZIONE:
LA SOSTENIBILITÀ
NELLA CATENA
DEL VALORE***

INTRODUZIONE. LA SOSTENIBILITÀ NELLA CATENA DEL VALORE

Per approcciare il tema della sostenibilità nella catena del valore ed addestrarsi nelle sue molteplici sfaccettature in modo completo, è fondamentale comprendere il significato e le origini di questo concetto multidimensionale, partendo dalle sue basi.

Il concetto di catena del valore affonda le proprie radici nel modello elaborato da **Michael E. Porter** nel 1985 e presentato nell'opera "**Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**"². In questo testo, Porter introduce per la prima volta la catena del valore come uno strumento analitico volto a scomporre l'impresa nelle sue attività fondamentali e di supporto, al fine di comprendere come ciascuna contribuisca alla creazione di valore e al vantaggio competitivo complessivo dell'organizzazione. In origine, infatti, l'attenzione era rivolta principalmente all'interno dell'azienda, con un focus sui processi operativi propri, direttamente controllati dall'impresa stessa. A partire da questo documento, il concetto si è progressivamente ampliato includendo le relazioni con fornitori, partner e clienti, fino ad evolvere nell'attuale visione di **catena del valore estesa**, che considera l'intero ciclo di vita di prodotti e servizi, comprendendone le interdipendenze economiche, sociali e ambientali lungo tutte le fasi che ne permettono l'esistenza del prodotto o servizio stesso.

Nei decenni a seguire, l'identificazione dei confini organizzativi si è progressivamente ampliata, passando **dall'impresa isolata ai sistemi inter-organizzativi**. La globalizzazione e la crescente esternalizzazione hanno rappresentato una importante leva abilitante di questo processo: studiosi e imprese hanno iniziato a interpretare la creazione di valore come il risultato di reti di relazioni che coinvolgono fornitori, partner logistici, distributori e clienti. In questo contesto, assumono un ruolo centrale i flussi informativi, così come il coordinamento e integrazione tra più attori economici distribuiti su scala globale. Queste nuove morfologie risultano spesso difficilmente controllabili in modo diretto dall'impresa, portando ad una crescente consapevolezza rispetto ai rischi che nelle catene del valore possono insidiarsi. Rischi ambientali, sociali e reputazionali, connessi alle attività svolte lungo l'intero ciclo di vita del servizio o prodotto.

Gli elementi descritti arrivano a coniugarsi in modo simbiotico con il concetto di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, a partire dalla teoria di creazione di *valore condiviso* proposta dagli studiosi **Michael E. Porter e Mark E. Kramer** nel testo "**Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth**"³ pubblicato sulla Harvard Business Review nel 2011. Un pensiero destinato a fare la storia e a cambiare il modo di fare impresa negli anni a venire.

Secondo la teoria del valore condiviso elaborata da Porter, la competitività di un'impresa e il benessere della comunità in cui opera sono profondamente interdipendenti. Le aziende, infatti, possono crescere in modo solido solo all'interno di contesti territoriali prosperi, dotati di infrastrutture, servizi e competenze adeguate; allo stesso tempo, lo sviluppo sociale ed economico del territorio è favorito dalla presenza di imprese capaci di generare occupazione, reddito e innovazione, operando in modo responsabile ed efficiente. Impresa e società si configurano quindi come dimensioni complementari che, attraverso una relazione sinergica, possono produrre valore duraturo per entrambe.

Le aziende sono dunque chiamate a **superare una visione orientata al solo profitto** e allo sfruttamento del contesto, per integrare obiettivi economici e benessere collettivo lungo la traiettoria del **valore condiviso**. Ciò implica rispondere simultaneamente alle esigenze dell'organizzazione e a quelle del territorio in cui opera.

In questa prospettiva emerge il concetto di **impresa dinamica**: un attore sociale inserito in un ecosistema di stakeholder — cittadini, istituzioni, società civile, clienti e partner — con cui interagisce in modo continuo. L'impresa non è più un'entità chiusa, ma partecipa attivamente al

² Michael E. Porter, "[Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#)", Harvard Business School, 1985

³ Michael E. Porter e Mark E. Kramer nel testo "[Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth](#)", Harvard Business Review, 2011

contesto attraverso collaborazione, scambio e co-creazione, contribuendo così alla generazione di valore condiviso.

Partendo proprio da questi elementi, possiamo oggi definire la catena del valore come:

“ *L’intera gamma di attività, risorse e relazioni legate al modello di business dell’impresa e all’ambiente esterno in cui opera. La catena del valore comprende le **attività, le risorse e le relazioni** che l’impresa utilizza e su cui fa affidamento per creare i propri prodotti o servizi dal concepimento alla consegna, al consumo e alla fine del ciclo di vita. Le attività, le risorse e le relazioni rilevanti includono:*

(a) quelli relativi alle operazioni proprie dell’impresa, come le risorse umane;

(b) quelli lungo i suoi canali di fornitura, marketing e distribuzione, come l’approvvigionamento di materiali e servizi e la vendita e la consegna di prodotti e servizi;

c) il contesto finanziario, geografico, geopolitico e normativo in cui opera l’impresa.⁴”

Ogni impresa è caratterizzata da una **catena del valore unica**, strettamente legata alla propria identità e modello di business. Questa specificità rende complessa l’individuazione di modelli operativi universalmente applicabili. Inoltre, la crescente globalizzazione delle filiere può ostacolare la tracciabilità e il coinvolgimento degli attori lungo l’intero processo, riducendo la trasparenza e la capacità dell’impresa di sviluppare piani di ingaggio mirati per fornitori e stakeholder. A ciò si aggiunge un quadro normativo ancora in evoluzione, talvolta poco chiaro, che può rallentare i percorsi di comprensione e integrazione della sostenibilità nella value chain.

Accanto a queste sfide, la catena del valore offre tuttavia importanti **opportunità** di crescita. Un approccio strategico alla sostenibilità consente infatti di raccogliere dati più accurati sulle performance aziendali, favorendo decisioni più consapevoli. Ne deriva una migliore analisi dei rischi e delle dipendenze organizzative, oltre alla possibilità di definire strategie più efficaci per ridurre l’impatto ambientale e tutelare i diritti umani e le condizioni di lavoro lungo tutta la filiera. Una gestione responsabile dei processi, sia a monte sia a valle, rafforza inoltre la reputazione aziendale e la fiducia degli stakeholder, facilitando l’attrazione di investimenti e nuovi clienti. Allo stesso tempo, può contribuire a ottimizzare le performance complessive dell’impresa, anche attraverso una maggiore efficienza negli approvvigionamenti e una più attenta selezione delle materie prime.

È necessario quindi strutturare una strategia **sistemica e olistica** che guardi a questa preziosa dimensione dell’organizzazione con occhi analitici e ambiziosi, cogliendo le principali complessità su cui intervenire e gli elementi che possono consentire un maggiore posizionamento strategico. Oggi essere un’impresa sostenibile, nel panorama ricco di sfide in cui ci troviamo, significa saper indirizzare lo sguardo oltre, facendo proprio delle principali difficoltà dei terreni fertili su cui costruire opportunità ancora non esplorate.

⁴ EFRAG, [Linee Guida all’implementazione, EFRAG IG2 – CATENA DEL VALORE](#), 2024

IL LABORATORIO CON LE IMPRESE PARTECIPANTI



Il primo incontro del laboratorio realizzato con le imprese partecipanti ha mirato a diffondere conoscenze ed elementi di base circa il tema, e a comprendere il grado di consapevolezza delle organizzazioni presenti. A questo scopo, la prima attività laboratoriale ha richiesto ai partecipanti di definire in base alla propria personale percezione e conoscenza, il **concetto di catena del valore di un'impresa**.

LE RISPOSTE AGGREGATE DELLE IMPRESE



INSIEME DI PROCESSI DA MONTE A VALLE CHE CONSENTE LA PRODUZIONE DI UN SERVIZIO O PRODOTTO



PERIMETRO AMPIO DELL'AZIENDA LUNGO IL QUALE POSSONO VERIFICARSI IMPORTANTI IMPATTI SU AMBIENTE E PERSONE



TUTTA LA FILIERA DI STAKEHOLDER E SOGGETTI CHE CONCORRONO ALLA PRODUZIONE DI UN BENE, DALLA FORNITURA DI MATERIE PRIME AL SUO SMALTIMENTO

RETE DI FILIERA DI UN'ORGANIZZAZIONE NELLA QUALE SI INTRECCIANO RESPONSABILITA' CONDIVISE VOLTE ALL'ESECUZIONE DI PROCESSI LEGATI AL BUSINESS



UN MODELLO CHE DESCRIVE UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA



NON SOLO MAPPATURA DELLE ATTIVITA' DA MONTE A VALLE MA ANCHE MODO IN CUI UN'AZIENDA CREA IL PROPRIO VALORE IN UNA CATENA DI COLLABORAZIONE



Dalle risposte fornite emerge **come le imprese considerino la catena del valore un pilastro strategico della propria attività**. Le imprese inoltre dimostrano una chiara consapevolezza dell'importanza della collaborazione con i diversi soggetti che la compongono, col fine di agire in questa dimensione così ampia ed eterogenea. È stato importante notare come da alcune delle definizioni emerga già l'idea ben chiara dei possibili impatti che possono verificarsi sulle persone e sull'ambiente lungo la catena del valore, di cui è necessario tenere conto. Interessante, infine, come dalle definizioni fornite, questi impatti relativi alla catena del valore si configurino principalmente come rischi o impatti negativi; ciò denota una limitata consapevolezza delle opportunità di crescita e innovazione insite nella catena del valore.

Sulla base di queste evidenze, il percorso di Impronta Etica è proseguito attraverso precisi step, con lo scopo di fornire alle imprese conoscenze e strumenti pratici utili ad approcciarsi in modo concreto a questa dimensione aziendale in ottica sostenibile.

***LA MORFOLOGIA E
ANALISI CRITICA
DELLA CATENA
DEL VALORE***

CAPITOLO 1. LA MORFOLOGIA DELLA CATENA DEL VALORE

1.1 LA STRUTTURA DELLA CATENA DEL VALORE

Una volta compresa l'evoluzione e la natura del concetto di catena del valore, è fondamentale esplorarne la **conformazione e la composizione**, comprendendone gli elementi e le fasi principali per approcciarsi ad essa al meglio. Infatti, come spiega la sua stessa definizione, la catena del valore include numerosi soggetti, fasi, processi e relazioni che vanno nel complesso a definirne la natura.

Prima di entrare nel merito della sua struttura è importante specificare che ogni impresa è caratterizzata da una propria e personale catena del valore, che differisce per componenti e caratteristiche. Alcune imprese di grandi dimensioni, o Gruppi di imprese, possono anche essere caratterizzate da più di una catena del valore. Ogni organizzazione deve quindi analizzare il proprio specifico caso per agire al meglio rispetto alla sostenibilità dei suoi processi. Questo capitolo esporrà un modello generale e prototipato di catena del valore, che ne include tutte le componenti essenziali.

Fig 1. La struttura della catena del valore



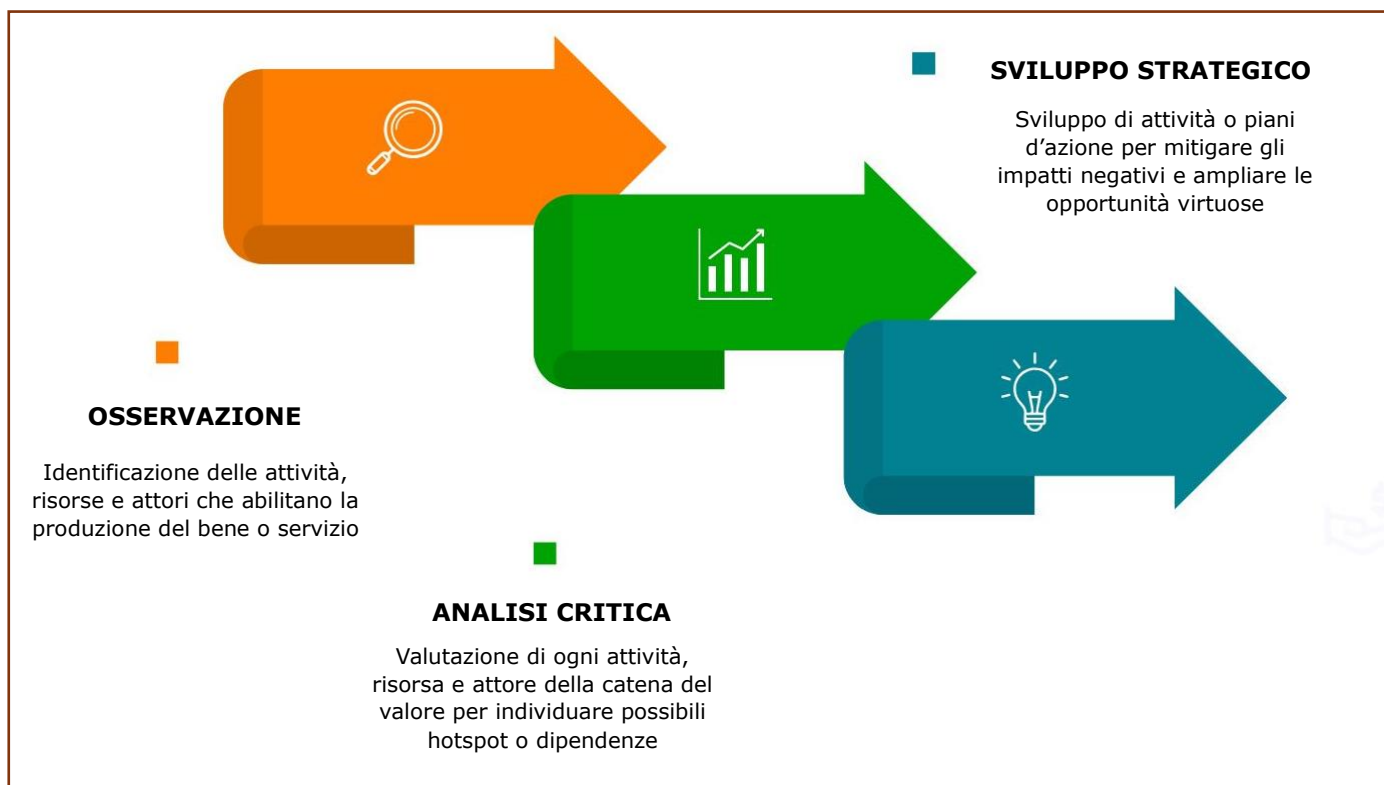
Fonte: Rielaborazione a cura di [SCS Consulting](#)

La catena del valore si compone di tre elementi principali: la parte di **upstream**, ovvero tutte le operazioni a monte del processo di produzione; la parte delle **operazioni proprie** e la parte di **downstream**, ovvero la parte delle operazioni a valle del processo di produzione.

La parte dell'upstream include tutte le fasi e i processi che consentono, in entrata, **l'approvvigionamento di beni o di servizi vitale per la fase di produzione core dell'azienda**. Qui rientrano l'estrazione di materie prime, la loro trasformazione, l'approvvigionamento, lo stoccaggio e la logistica in entrata. La parte delle operazioni proprie riguarda tutti i **processi produttivi direttamente legati allo sviluppo o realizzazione** dei propri prodotti o servizi. Infine, la fase di downstream, riguarda tutte le **fasi e i processi che consentono la distribuzione, commercializzazione e uso di prodotti o servizi**. Qui rientrano la logistica in uscita, lo stoccaggio del prodotto finito, la distribuzione, l'utilizzo e uso da parte del cliente e la gestione del fine vita del prodotto.

Un approccio sostenibile e strategico alla catena del valore nel suo complesso richiede la **pianificazione e lo svolgimento di alcune fasi specifiche, eseguite in un ordine efficace e funzionale**. Questo processo include una parte di osservazione e di identificazione degli elementi principali della propria catena del valore; una fase di analisi critica di valutazione di ogni suo componente volta ad individuarne gli impatti negativi o le dipendenze; e infine una parte di sviluppo strategico volto a mitigare le criticità individuate e a potenziare le opportunità virtuose che possono risiedere nella catena del valore.

Fig 3. Il processo di analisi e valutazione della catena del valore



Fonte: Elaborazione a cura di Impronta Etica

1.2 OSSERVAZIONE

La catena del valore è composta dai seguenti elementi: le **attività, le risorse e le relazioni con gli attori** che l'impresa utilizza e su cui fa affidamento per creare i suoi prodotti o servizi, dalla concezione fino al fine vita.

Le **attività** si configurano come le **single operazioni o processi** svolti all'interno di ciascuna fase per creare valore. Le attività rappresentano ciò che concretamente viene fatto per produrre e consegnare prodotti o servizi. Ad esempio, rientrano in questa categoria la fase di **progettazione e sviluppo prodotto**; la fase di **logistica** che include la gestione dei magazzini, trasporto e distribuzione dei prodotti; o i **servizi post-vendita** come l'assistenza clienti, manutenzione e gestione dei resi.

Le **risorse** si definiscono come tutti gli strumenti materiali o immateriali, di cui l'impresa si serve per produrre il proprio bene o servizio, da monte a valle. Troviamo qui ad esempio il **capitale umano** come le competenze, esperienza e know-how dei dipendenti; la **tecnologia** utilizzata come macchinari, software, infrastrutture digitali e brevetti o le **materie prime** utilizzate per la produzione.

Infine, le **relazioni** si definiscono come i legami e le interazioni strategiche e operative che l'impresa instaura e mantiene con soggetti esterni ed interni, i quali sono essenziali per garantire

il flusso di risorse, informazioni e supporto necessario alla creazione, distribuzione e valorizzazione dei prodotti o servizi lungo l'intero ciclo di vita. Esempi di soggetti con cui l'impresa intrattiene relazioni lungo la value chain sono: i suoi **fornitori** che forniscono ciò che è essenziale per la produzione; i **distributori e rivenditori** attraverso cui i prodotti raggiungono i consumatori finali o i **clienti** finali o aziende che acquistano e utilizzano i prodotti o servizi.

Rispetto alle relazioni nella catena del valore, la distinzione tra **attore** e **partner commerciale** è sottile ma fondamentale:

- **Attori della value chain:** sono tutte le entità che partecipano al flusso del prodotto, dai fornitori di materie prime (upstream) ai clienti finali (downstream). Il loro legame può essere puramente transazionale, come ad esempio un cliente che compra il bene prodotto.
- **Partner commerciali:** sono quegli attori con cui l'impresa stabilisce un accordo di cooperazione formale o informale. Con un partner non si scambiano solo merci, ma **conoscenza, tecnologia e valori**. Un attore diventa partner quando l'interazione strategica è funzionale a ridurre i costi, mitigare alcune criticità o sviluppare insieme valore condiviso. Il rapporto è basato su logiche strategiche in ottica di reciproco profitto.

Non tutti i partner commerciali però sono uguali per un'impresa, è fondamentale comprenderne la gerarchia e le distinzioni. La distinzione tra partner commerciali **diretti** e **indiretti** è il cuore della moderna gestione del rischio e della conformità normativa in Europa: la differenza risiede nella natura **del legame contrattuale** che essi hanno con l'impresa.

- i **Partner Commerciali Diretti (Tier 1)**, sono le entità con cui l'impresa ha un **accordo commerciale formale** e un rapporto di fatturazione diretta. Ad esempio, il fornitore che vende la materia prima, l'agenzia di marketing che gestisce le campagne di posizionamento sul mercato, o il distributore logistico che ritira i prodotti finiti per la distribuzione. L'impresa ha un alto livello di influenza, è possibile gestire e inserire clausole specifiche nei contratti e richiedere audit periodici.
- I **Partner Commerciali Indiretti (Tier 2, Tier 3, ecc.)**, sono invece entità che operano nella catena del valore ma con cui **non si ha sottoscritto un contratto diretto**. Essi forniscono beni o servizi ai partner diretti dell'organizzazione, o ai loro fornitori. Ad esempio, l'azienda agricola che coltiva il cotone venduto al fornitore di tessuti per un'impresa di abbigliamento, o la miniera che estrae il litio usato dal produttore di batterie per apparecchi elettronici. L'influenza in questo caso è bassa o nulla. Spesso sono partner così detti "invisibili", che emergono da una mappatura profonda e puntale.

La sfida rispetto alla gestione dei propri partner per un'azienda è proprio la **tracciabilità e il coinvolgimento di questi ultimi**. Mentre per i partner diretti questa operazione è facilitata da un controllo documentale anche grazie al rapporto ravvicinato che consente modalità di ingaggio più immediate, per i partner indiretti è spesso necessario una valutazione più approssimativa in merito alle loro performance di sostenibilità e quindi ai rischi collegati, essendo più difficilmente raggiungibili e comportando spesso una difficoltà nell'agire direttamente sugli impatti generati. È però fondamentale per un'impresa includere anche questi ultimi nella valutazione, senza fermarsi al gruppo Tier 1, che comporterebbe la perdita e l'esclusione di informazioni e impatti potenzialmente rilevanti.

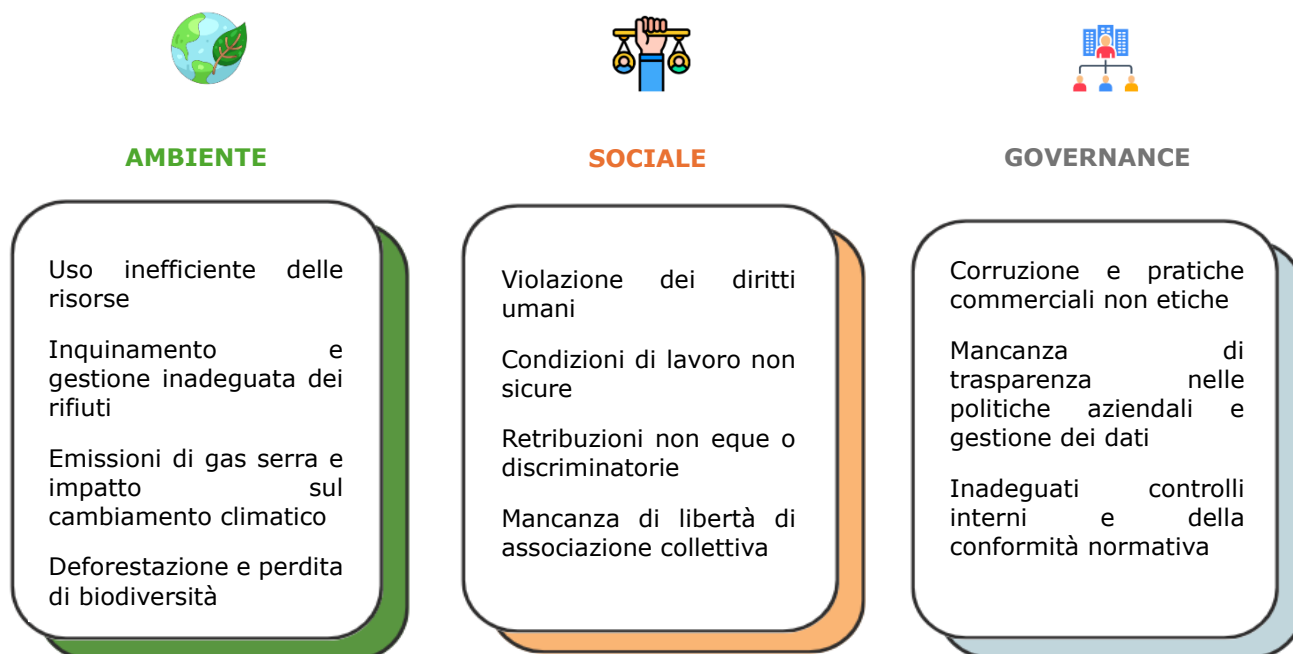
Per comprendere al meglio la propria catena del valore e procedere alla sua analisi, l'impresa è quindi chiamata a **collocare le attività, le risorse e le relazioni fondamentali lungo il flusso che da monte a valle caratterizza la produzione e la vita dei propri prodotti**. In questo modo l'impresa può individuare, in una vera e propria mappa della propria value chain, quali attività, risorse e relazioni caratterizzano la fase di upstream, operazioni proprie e downstream, arrivando ad una visione chiara di quali elementi saranno da tenere in considerazione nell'approccio completo a questi tre compartimenti.

L'operazione di mappatura della propria value chain può apparire come un processo scontato, ma rappresenta al contrario il primo tassello per realizzare una strategia di sostenibilità aziendale. Dedicare tempo **all'osservazione attenta dei propri flussi produttivi e a quelle fasi che possono essere date per scontate**, consente di prendere consapevolezza di tutto ciò a cui sarà necessario prestare attenzione nella fase di valutazione critica e definizione della strategia, prendendo coscienza anche di aspetti frequentemente ignorati.

1.3 ANALISI CRITICA

Una volta compresa la morfologia e la composizione della catena del valore, è importante **analizzarla in modo critico**, per valutarne le aree di maggiore complessità e gli snodi su cui agire. Osservando quindi la struttura e le componenti della propria value chain, un'impresa è chiamata ad identificare prima di tutto i propri **hotspot**, ovvero gli aspetti in cui si potrebbero verificare possibili criticità e impatti negativi, **effetti dannosi, reali o potenziali**, causati o contribuiti da un'impresa (direttamente o indirettamente) sulle persone o sull'ambiente, nel corso delle sue attività o **lungo la catena del valore**. Essi possono quindi verificarsi in qualsiasi fase della value chain, riguardando le sue attività, risorse e attori.

Fig 4. Esempi di impatti negativi e rischi lungo la catena del valore di un'impresa



Fonte: rielaborazione a cura di [Impronta Etica](#) a partire dal materiale di [ALTIS Graduate School of Sustainable Management](#), 2026

Il concetto di hotspot viene accompagnato dal concetto di **dipendenza**. Mentre gli hotspot identificano dove l'azienda genera i maggiori impatti negativi verso l'esterno, le **dipendenze** evidenziano quanto l'impresa sia **vulnerabile ai fattori esterni**, in quanto fortemente dipendente da essi per i suoi vitali processi di produzione. Anche le dipendenze possono verificarsi in qualsiasi fase, sia essa l'upstream, le operazioni proprie o il downstream.

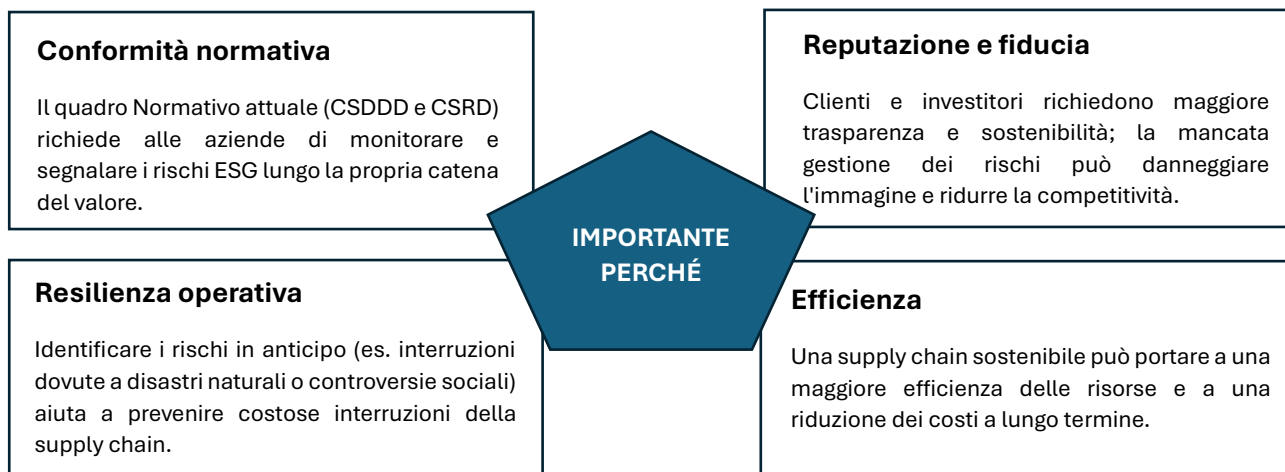
L'analisi della catena del valore raggiunge quindi la sua massima efficacia quando incrocia l'identificazione degli **hotspot** con la mappatura delle **dipendenze strategiche, abbracciando una logica inside-out e outside-in**.

Focalizzandoci sulla seconda fase di analisi critica dei rischi ESG lungo la value chain, essa si configura come un processo strategico che permette alle aziende d'identificare, valutare e gestire i **potenziali impatti negativi** legati a fattori ambientali, sociali e di governance all'interno della

propria rete di partner e attività. Dietro ad ogni hotspot può quindi risiedere un potenziale rischio di cui essere coscienti, per permetterne un'azione preventiva o mitigatrice.

Il concetto di rischio diventa oggi una delle lenti principali con cui osservare ed agire sulla catena del valore di un'impresa.

Fig. 5: I vantaggi della valutazione di rischi e dipendenze della value chain



Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica

A supporto del processo di analisi e valutazione critica della propria catena del valore, col fine di identificarne rischi e impatti negativi, troviamo alcuni **strumenti e processi** utili alle imprese che forniscono una metodologia guida.

1. Life Cycle Assessment (LCA)

L'Analisi del Ciclo di Vita di un prodotto o servizio, è un processo standardizzato e regolato dalle norme **ISO 14040⁵** e **14044⁶** per valutare l'impatto generato da un prodotto o servizio in ogni fase del processo di produzione: dall'estrazione delle materie prime allo smaltimento finale. La lettura degli esiti di un'analisi LCA **può contribuire a identificare i bisogni**, a partire dalla fotografia dei principali impatti e della loro collocazione lungo la catena del valore.

Fig. 6: Il processo Life Cycle Assessment (LCA)



Questa analisi può essere svolta secondo due modalità:

- **Approccio Top-Down:** Si parte dai dati aggregati disponibili all'azienda e contenuti in sistemi di gestione interni, Bilanci di rendicontazione, certificazioni e sistemi di gestione fornitori, per ottenere informazioni utili, come ad esempio il costo delle bollette energetiche totali, le tonnellate di rifiuti prodotti o lo stato di salute dei lavoratori. Questa base documentale consentirà poi di collegare i dati maggiormente critici con le fasi e i processi responsabili e da cui essi derivano, occupandosene in modo mirato.
- **Approccio Bottom-Up:** Si analizza un singolo prodotto o servizio "campione" dell'azienda, per capire quale componente o processo sia maggiormente impattante nella totalità della sua produzione.

Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

ESEMPIO



Un'**impresa produttrice di caffè** può suddividere la sua catena del valore in fasi principali come: la coltivazione della materia prima, la produzione e lavorazione, il trasporto e la distribuzione, il consumo e il fine vita. Ad ognuna di queste fasi è poi possibile collegare le **principali criticità e rischi**, come ad esempio l'uso eccessivo di fertilizzanti chimici nella prima fase di estrazione delle materie prime, l'eccessiva produzione di emissioni di anidride carbonica nella fase di lavorazione, il consumo energetico necessario all'uso del prodotto da parte dei consumatori e, infine, la difficoltà nel riciclare materiali solidi come ad esempio le capsule da caffè nella sua fase di fine vita. A partire da questa analisi, l'impresa potrà comprendere come **andare a mitigare queste criticità** e migliorare la propria sostenibilità lungo tutta la sua catena del valore.

2. Metodi di prioritizzazione secondo il processo di dovuta diligenza aziendale

La **dovuta diligenza**, o *due diligence* ai fini della sostenibilità, è il processo continuo attraverso il quale un'impresa **identifica, previene, mitiga e rende conto** di come affronta gli **impatti**

⁵ [ISO 14040, 2006](#)

⁶ [ISO 14044, 2006](#)

negativi e i rischi reali e potenziali, sui diritti umani e sull'ambiente all'interno della propria catena del valore.

Questo processo quando è consolidato all'interno dell'azienda, anche grazie alle nuove normative che vanno a delineare specifici obblighi e perimetri rispetto alla catena del valore, consente in modo naturale di identificare hotspot e dipendenze, e di agire in modo riparatorio e strategico su di essi, integrando un approccio responsabile. Il modello di riferimento internazionale per questo processo è quello sviluppato in **sei fasi** dall'**OCSE**⁷ (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico), ripreso come framework di riferimento dalle recenti normative europee. Ai fini di integrare al meglio la definizione dei metodi di prioritizzazione degli impatti lungo la value chain, di seguito si propone la metodologia proposta dall'OCSE, che verrà approfondita complessivamente nel dettaglio nel successivo capitolo 3.

Questo quadro di riferimento fornisce infatti alcuni dettagli su come svolgere in modo funzionale il processo dedicato all'**individuazione e valutazione degli impatti negativi**, fondamentale per attuare una corretta due diligence aziendale.

In primo luogo, il processo di dovuta diligenza definisce come necessario **stabilire un ordine di priorità tra gli impatti negativi** ai fini della prevenzione e della mitigazione. Non sempre l'impresa è in grado di affrontare contemporaneamente tutti gli impatti individuati, a causa delle risorse disponibili e degli strumenti a disposizione. L'impresa è quindi chiamata a stabilire un ordine di priorità in base alla **gravità e alla probabilità dell'impatto negativo**. Una volta individuati e affrontati gli impatti più gravi su cui è necessario intervenire nell'immediato, l'impresa può passare alla gestione di quelli di minore gravità, in base alle proprie possibilità e capacità a disposizione.

In che modo l'impresa può stabilire un ordine di priorità? La priorità viene stabilita in base a due criteri: la **gravità e la probabilità dell'impatto**.

La **gravità** misura l'intensità delle conseguenze negative qualora l'impatto si verifichi. Nella valutazione della catena del valore, la gravità viene solitamente scomposta in tre sottocriteri:

- **Scala:** Quanto è grave l'effetto? (Es. un danno lieve alla salute dei lavoratori vs. un danno permanente).
- **Portata:** Quanto è diffuso? (Es. coinvolge un singolo stabilimento o un'intera area geografica?).
- **Irreversibilità:** È possibile rimediare? (Es. una fuoriuscita chimica bonificabile vs. l'estinzione di una specie locale o la violazione dei diritti umani).

La **probabilità** indica la possibilità che l'impatto si verifichi realmente. Nella catena del valore, questo dato è spesso influenzato dal contesto geografico o dal tipo di settore di appartenenza.



ESEMPIO

Se un'impresa di abbigliamento acquista materie prime da un Paese collocato in una zona vulnerabile del mondo in cui vigono leggi deboli in merito ai diritti umani sul lavoro, la probabilità di impatti negativi aumenta drasticamente. Allo stesso tempo, se un fornitore ha certificazioni rigorose e controlli costanti rispetto alle proprie condizioni di lavoro, la probabilità diminuisce, anche se la "gravità" potenziale del settore rimane alta, nel caso in cui il rischio si verifichi comunque.

⁷ [Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico \(OCSE\)](#)

L'impresa può quindi avviare questo processo, cominciandosi a porre due domande chiave rispetto ai potenziali rischi e impatti negativi individuati nella sua value chain:

1. **Quanto è probabile che l'evento si verifichi e con quale frequenza?**
2. **Quali sarebbero le conseguenze economiche, operative, sociali e ambientali in caso di accadimento?**

A partire da questo primo assessment, l'organizzazione può svolgere una prioritizzazione attraverso delle **matrici di rischio** che consentono di individuare i principali hotspot su cui focalizzare l'attenzione, per capire su quali concentrare nell'immediato i propri sforzi in termini di rimedio e mitigazione. Uno degli strumenti più utilizzati è quello della **Risk Heat Map** il quale permette di costruire il profilo di rischio di un'organizzazione e di comprendere quali minacce richiedono un intervento immediato e quali possono essere semplicemente monitorate.

La tabella si presenta come una matrice a due dimensioni, costruita su due assi:

- Asse X – Probabilità: la frequenza con cui un evento rischioso potrebbe verificarsi (da "Raro" a "Certo");
- Asse Y – Impatto o conseguenze: l'entità del danno che l'evento causerebbe se si verificasse (da "Insignificante" a "Catastrofico").

Fig 6: Risk Heat Map

PROBABILITA'	CONSEGUENZE				
	INSIGNIFICANTE <i>il rischio è facilmente mitigato durante le operazioni day-to-day</i>	MARGINALE <i>ritardi fino al 10% del piano incremento costi fino al 10% del budget</i>	MEDIO <i>ritardi fino al 30% del piano incremento costi fino al 30% del budget</i>	SEVERO <i>ritardi fino al 50% del piano incremento costi fino al 50% del budget</i>	CATASTROFICO <i>determina l'abbandono del progetto</i>
CERTO >90% di probabilità	ALTO	ALTO	ESTREMO	ESTREMO	ESTREMO
MOLTO PROBABILE 50% - 90% di probabilità	MODERATO	ALTO	ALTO	ESTREMO	ESTREMO
PROBABILE 10% - 50% di probabilità	BASSO	MODERATO	ALTO	ESTREMO	ESTREMO
POCO PROBABILE 3% - 10% di probabilità	BASSO	BASSO	MODERATO	ALTO	ESTREMO
RARO <3% di probabilità	BASSO	BASSO	MODERATO	ALTO	ALTO

Fonte: Rielaborazione di Impronta Etica a partire dal documento "[Risk Heat Map: An Updated Risk Assessment Tool](#)" di AICPA&CIMA, 2025

Il risultato dell'incrocio tra Probabilità e Impatto determina il posizionamento del rischio in aree colorate con sistema semaforico.

- **Verde (Basso/Moderato):** Rischi accettabili, gestiti con procedure standard.
- **Giallo (Alto):** Rischi da monitorare attentamente, con piani di mitigazione pronti.
- **Rosso (Estremo):** Rischi prioritari che richiedono azioni immediate per ridurre la probabilità o l'impatto.

Questa rappresentazione consente di cogliere i rischi e criticità su cui l'organizzazione può partire a focalizzarsi con la sua **strategia di sostenibilità**. I rischi estremi in rosso richiedono un'azione immediata, i rischi alti in giallo potranno essere gestiti in base alle risorse disponibili e certamente monitorati con attenzione, mentre quelli in verde solitamente non vengono affrontati ma gestiti con procedure standard poiché non richiedono di particolari azioni dedicate.

Oltre ad una analisi di priorità interna che l'impresa può compiere mediante la valutazione di gravità e probabilità, la due diligence aziendale include anche il **coinvolgimento degli**

stakeholder della catena del valore, col fine di compiere una valutazione completa, affidabile e chiara.

A questo fine, l'organizzazione è chiamata a svolgere azioni di monitoraggio e raccolta dati nei confronti dei propri fornitori e partner commerciali in senso più ampio, stabilendo momenti di ascolto attivo utili per recepire importanti dati strategici difficilmente rintracciabili con soltanto gli strumenti interni.

In particolare, l'impresa può svolgere diverse azioni mirate a questo scopo:

- **Esami della documentazione fornita dal partner commerciale**, per analizzare la conformità di un'impresa agli Standard e ai requisiti di sostenibilità stabiliti dall'azienda, per verificarne affidabilità e performance in termini ambientali, sociali ed economici.
- **Ispezioni in loco presso la sede dei propri partner commerciali**, utile per valutare i rischi legati alla salute e alla sicurezza sui luoghi di lavoro, alla sicurezza sui prodotti e alla performance ambientale, godendo del vantaggio della presenza diretta sul posto, capace di permettere un'analisi più dettagliata e qualitativa.
- **Colloqui riservati con i lavoratori** della propria catena del valore, adeguati soprattutto quando si valutano i rischi sul lavoro e quelli relativi alla violazione dei diritti umani, in particolare per mappare rischi sensibili e generalmente non documentati. Questi momenti, spesso delicati e focalizzati su rischi complessi che i lavoratori potrebbero non sentirsi a proprio agio a rivelare, possono venire svolti da parti terze imparziali, come consulenti o auditor esperti del tema.
- Infine, la collaborazione **con gli stakeholders** e le **consultazioni con le organizzazioni della società civile** è l'aspetto che permette di realizzare un rapporto solido di partnership e dialogo che si inserisce in modo definitivo con la catena del valore dell'impresa. Queste pratiche sono quelle che richiedono un maggiore sforzo da parte dell'organizzazione, che è chiamata a cercare punti di sinergia per coinvolgere attivamente i partner nella propria visione e nella propria strategia di sostenibilità. Ciò porta però anche ad un duraturo rapporto di fiducia che consente una maggiore trasparenza, collaborazione e gestione delle proprie operazioni da monte a valle, agendo positivamente sui relativi rischi effettivi o potenziali.

1.4 SVILUPPO STRATEGICO

Dopo aver compreso nel dettaglio la propria catena del valore e i suoi componenti, ed averla analizzata in chiave critica per individuarne gli aspetti più problematici in termini di impatti e dipendenze; l'impresa è chiamata a **sviluppare una strategia dedicata per intervenire in modo sostenibile su di essa**. L'impresa infatti, in seguito ad una dettagliata prioritizzazione dei rischi inerenti alle proprie operazioni da monte a valle, deve pianificare in modo sistemico piani di azione che consentano di mitigarne le criticità e coglierne tutte le opportunità strategiche e competitive, rendendola più resiliente e sicura.

I precedenti due step analizzati sono fondamentali per consentire all'organizzazione di conoscere il perimetro entro il quale sta agendo, ottenendo informazioni chiare e precise che le permettano di sviluppare azioni funzionali per raggiungere i propri obiettivi.

Ogni impresa, sulla base della propria identità, del proprio business e delle caratteristiche della propria catena del valore, è chiamata a definire un **piano di azione con obiettivi specifici**, raggiungibili e misurabili che le consentano di agire in modo virtuoso sulla dimensione ambientale, sociale e di governance della propria catena del valore. Per poter raggiungere poi gli scopi fissati, l'impresa metterà in atto azioni concrete e sistemiche che agiscano direttamente sul miglioramento delle proprie performance e hotspot, coinvolgendo gli stakeholder interessati

e intervenendo su possibili dipendenze o elementi di vulnerabilità. La **misurabilità** risulta essere l'elemento cruciale di questo processo, consentendo il monitoraggio e la valutazione dell'andamento della propria strategia nel tempo, permettendo azioni di rimedio e una rendicontazione trasparente nei confronti degli stakeholder.

Il processo di approccio strategico e sostenibile alla catena del valore non segue un modello standardizzato, ma fa leva su diversi strumenti utili alle imprese per costruire il piano di azione aziendale. Nei seguenti capitoli si esploreranno elementi e ambiti, configurabili come abilitatori a supporto delle imprese, che consentono di identificare il percorso più utile e idoneo in base a necessità ed esigenze specifiche.

Tra questi, il report esplorerà il **framework normativo** e come l'interpretazione strategica dell'attuale legislazione sulla catena del valore possa rappresentare un importante elemento di supporto; il **modello internazionale proposto dalle Linee Guida OCSE** che delinea step e processi utili ad implementare una due diligence funzionale nella propria organizzazione; e infine il **sustainable procurement** dedicato ad attuare un approccio strategico sostenibile al portafoglio fornitori, come uno tra i principali strumenti per agire sulla value chain in modo virtuoso.

In sintesi, approcciarsi in modo sostenibile e strategico alla catena del valore richiede un processo sfaccettato e integrato, che consenta di pianificare in modo mirato il proprio agire. L'analisi e la riflessione del proprio stato dell'arte, unitamente ad una mappatura e prioritizzazione accurata di impatti, rischi e dipendenze, rappresentano delle bussole che indicheranno all'organizzazione la strada efficace per trasformare la propria catena del valore in una dimensione di crescita responsabile.

IL LABORATORIO CON LE IMPRESE PARTECIPANTI



Il laboratorio di questo secondo incontro è stato strutturato con l'obiettivo di far ragionare i partecipanti circa la **consapevolezza rispetto alla catena del valore dell'organizzazione in cui operano e le concrete o potenziali criticità (hotspot) che si possono riscontrare in essa**, vagliandone ogni fase. Questo momento di analisi e riflessione ha rappresentato uno strumento critico che ha permesso alle imprese di osservare la propria struttura con occhi attenti a individuarne punti e snodi rilevanti su cui poi impostare strategie e piani di azione. Il lavoro è stato guidato da due domande chiave di self assessment:

- 1) *Quali sono le principali criticità che riscontri nella mappatura della catena del valore?*
- 2) *Quali pensi possano essere i principali hotspot presenti lungo la value chain della tua organizzazione?*

I partecipanti hanno individuato in forma aggregata i principali elementi:

Tab 1. Le principali criticità e hotspot della value chain secondo le imprese partecipanti

Categoria	Criticità per mappare la VC	Hotspot Principali
DEFINIZIONE E PERIMETRO	Livello di dettaglio e ramificazione: Difficoltà nel definire i confini della catena del valore e nell'individuazione concreta di soggetti e partner commerciali coinvolti.	Questioni ambientali, sociali e costi: Focus su emissioni CO2 (trasporti), spreco idrico, benessere animale, diritti umani e <i>Diversity & Inclusion</i> . Gestione dei costi legata a eventi esterni (guerre, alluvioni).
PRIORITIZZAZIONE E ANALISI	Perimetro e prioritizzazione: Comprendere l'estensione dell'analisi della <i>value chain</i> e stabilire criteri di priorità tra i diversi attori coinvolti.	Relazione e condotta dei soggetti: Gestione dei rapporti con clienti, fornitori e business partner, basata su principi di non rimediabilità e probabilità di eventi negativi (es. il tema della salute e sicurezza).
APPROVVIGIONAMENTO E FINE VITA	Profondità della supply chain: Difficoltà nel reperire informazioni dettagliate sulla fornitura di materie prime, specialmente per quelle più critiche.	Gestione del fine vita: Focus su modalità di smaltimento/riciclo e impatti sociali nei luoghi di estrazione delle materie prime (specialmente in paesi extra-UE).

Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica

Le risposte fornite dalle imprese partecipanti hanno permesso di comprendere come nonostante esse appartenessero a settori diversi, si trovano accomunate dalle medesime complessità quando si parla di sostenibilità nella catena del valore.

In particolare, la mappatura dettagliata della catena del valore risulta ancora oggi uno dei principali ostacoli. Soprattutto quando si parla di catene del valore molto diversificate e dislocate geograficamente, le imprese faticano a definirne il perimetro e a individuare tutti gli attori che la compongono. Di conseguenza, appare ancora molto sfidante prioritizzare le sue diverse

componenti in modo strategico. Per quanto riguarda i principali hotspot identificati, i rischi ambientali e sociali occupano la prima posizione, come le emissioni di CO2 derivanti dai trasporti per la logistica o la garanzia e il controllo dei diritti umani rispetto ad alcune fasi del proprio processo di produzione dislocate in aree geografiche vulnerabili. Tra le principali criticità è figurato anche il rapporto di monitoraggio e gestione nei confronti dei propri fornitori, evidenziando come spesso sia difficile riuscire a comprendere l'entità dei rischi di cui sono responsabili e mettere in atto azioni di rimedio che siano coerenti con la necessità di dare continuità alla produzione attraverso l'approvvigionamento di materie prime spesso indispensabili.

Questo esercizio può essere replicato in una fase preliminare di approccio alla catena del valore, per **iniziare a porsi le domande più idonee ad una sua conoscenza in chiave strategica**. Condividere all'interno della struttura quelle che si pensa siano le principali criticità che frenano il processo di mappatura della catena del valore, è il primo passo per mettere a fuoco gli aspetti su cui porre l'attenzione per **rendere più efficace questo processo fondamentale**. Inoltre, l'identificazione di hotspot principali all'interno della value chain, consente d'individuare i principali impatti e rischi su cui dirigere piani di azione mirati.

Questo processo di confronto può essere svolto **coinvolgendo diverse figure all'interno dell'organizzazione** e non soltanto quelle direttamente collegate alla funzione di sostenibilità o degli acquisti. Questo consentirà di recepire più punti di vista e più sensibilità, raccogliendo dati importanti su cui basare un'analisi ampia ed eterogenea.




***IL FRAMEWORK
NORMATIVO E
QUADRO
REGOLATORIO***

CAPITOLO 2. IL FRAMEWORK NORMATIVO E QUADRO REGOLATORIO

La dimensione della sostenibilità nella catena del valore ha visto negli ultimi anni una progressiva evoluzione, da un tema quasi esclusivamente ad appannaggio della volontarietà delle imprese, fino a diventare tra i principali oggetti di attenzione del legislatore europeo. Una transizione che ha caratterizzato tutta la sostenibilità strategica in tempi recenti, arricchendosi progressivamente di obblighi e perimetri ben precisi.

Prima dell'arrivo di normative specifiche dedicate al tema della value chain, la dimensione globale vedeva la presenza di un **quadro regolatorio volontario** composto da alcuni testi e documenti autorevoli che forniscono linee guida e precetti relativi al rispetto dei diritti umani e all'impatto ambientale per le imprese. Delle bussole, che le imprese possono decidere di seguire come riferimento per delineare i propri comportamenti al di fuori del perimetro aziendale. Questi strumenti sono validi ancora oggi e rappresentano dei capisaldi del diritto internazionale e delle buone pratiche sul tema.

Fig 8. I principali elementi del quadro regolatorio globale volontario

 <p>OECD - Linee Guida per le Imprese Multinazionali</p> <p>Il documento elenca dei principi progettati per promuovere una condotta aziendale responsabile e sostenibile da parte delle imprese multinazionali. Questi sono sintetizzabili come segue:</p> <ul style="list-style-type: none">- Principi di Condotta Responsabile: Le imprese devono rispettare le leggi dei Paesi in cui operano e contribuire positivamente al progresso economico, sociale e ambientale.- Diritti Umani: Le imprese devono sostenere e rispettare i diritti umani riconosciuti a livello internazionale lungo tutta la loro catena del valore.- Occupazione e Relazioni Industriali: È necessario promuovere condizioni di lavoro dignitose, la non discriminazione, la libertà di associazione e la contrattazione collettiva.- Trasparenza: Le imprese devono essere trasparenti nelle loro operazioni, divulgando informazioni accurate e tempestive su tutte le questioni rilevanti per le loro attività, struttura, situazione finanziaria e performance.	 <p>Nazioni Unite - Principi Guida su Imprese e Diritti Umani</p> <p>Il documento si basa su principi che chiariscono i ruoli e le responsabilità sia degli Stati che delle imprese nel prevenire e affrontare le violazioni dei diritti umani nel contesto delle attività aziendali. Questi sono sintetizzabili come segue:</p> <ul style="list-style-type: none">- Obbligo dello Stato di Proteggere i Diritti Umani: Gli Stati devono proteggere contro le violazioni dei diritti umani da parte di terzi, attraverso politiche appropriate, regolamentazioni e meccanismi di controllo.- Responsabilità Aziendale di Rispettare i Diritti Umani: Le imprese devono rispettare i diritti umani, evitando di contribuire a impatti negativi e affrontando tali impatti quando si verificano.- Accesso ai Rimedi per le Vittime: È essenziale garantire che le vittime di abusi dei diritti umani possano accedere a rimedi efficaci.- Due Diligence sui Diritti Umani: Le imprese devono adottare una due diligence continua sui diritti umani per identificare, prevenire, mitigare e rendere conto di come affrontano i loro impatti sui diritti umani.	 <p>ILO - Dichiarazione Tripartita di Principi sulle Imprese Multinazionali e la Politica Sociale</p> <p>Il documento mira a diffondere dei principi che guidano le imprese multinazionali verso una condotta responsabile che favorisca lo sviluppo sostenibile e il rispetto dei diritti umani e del lavoro. Questi sono sintetizzabili come segue:</p> <ul style="list-style-type: none">- Promozione del Lavoro Dignitoso: Le imprese multinazionali devono promuovere condizioni di lavoro dignitose, rispettando i diritti dei lavoratori e migliorando il benessere dei dipendenti.- Non Discriminazione e Uguaglianza: Le imprese devono garantire la non discriminazione e promuovere l'uguaglianza di opportunità e trattamento per tutti i lavoratori.- Libertà di Associazione e Contrattazione Collettiva: Devono rispettare il diritto dei lavoratori di associarsi liberamente.- Sostenibilità Sociale ed Economica: Le multinazionali devono contribuire positivamente allo sviluppo economico e sociale dei paesi in cui operano, minimizzando gli impatti negativi delle loro attività.
---	--	--

Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

A partire dal 2019 in poi, a seguito della pubblicazione del Green Deal europeo, il regolatore europeo ha legiferato in modo rapido e costante una serie di **normative vincolanti** stabilendo nuovi obblighi per le imprese lungo la loro catena del valore, ridefinendo il quadro legislativo europeo. Un percorso lungo e costellato da modifiche e rinvii, caratterizzato da anni nebulosi e incerti, che solo adesso sembra vedere la luce nella sua forma definitiva.

In particolare, il tema della sostenibilità nella catena del valore per le imprese viene regolato ad oggi da due principali normative: la **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)**⁸ e la **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)**⁹. Queste due normative rappresentano oggi i pilastri del nuovo quadro regolatorio normativo europeo, segnando il passaggio ad una nuova epoca caratterizzata da una sostenibilità cogente.

⁸ Commissione europea, [Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#), 2022

⁹ Commissione europea, [Corporate Sustainability Due Diligence Directive](#), 2024

2.1 CSRD

La **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, entrata in vigore nel gennaio 2023 e recepita nell'ordinamento legislativo italiano con il D. Lgs. 125 del settembre 2024, rappresenta la nuova pietra angolare della trasparenza aziendale nell'Unione Europea, parificando il bilancio di sostenibilità a quello finanziario, fissando il rapporto sinergico tra le due sfere. La Direttiva è stata accompagnata dall'introduzione degli **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**¹⁰, un nuovo set di Standard comuni e dettagliati, sviluppati dall'EFRAG¹¹ per garantire la comparabilità e l'affidabilità dei dati ESG. La Direttiva va a stabilire così un nuovo approccio alla sostenibilità, dando vita ad un metodo condiviso a livello europeo.

Grazie agli ESRS, la rendicontazione diventa basata su indicatori rigorosi che coprono l'intera gamma dei fattori ambientali, sociali e di governance, rendendo le informazioni verificabili tramite audit esterni obbligatori. Guida di questo percorso è il principio della **doppia materialità**. Come già esplorato precedentemente, esso richiede alle aziende di dichiarare non solo come i fattori di sostenibilità influenzino le loro performance finanziarie (**outside-in**), ma anche quali siano gli impatti prodotti dall'impresa stessa sulle persone e sull'ambiente (**inside-out**): una nuova logica che figura l'impresa come un soggetto dinamico che influisce e interagisce in modo significativo con il suo contesto, definendo l'importanza di un'integrazione della sostenibilità nella pianificazione strategica delle imprese.

Tra gli elementi di maggior novità introdotti dalla **CSRD spiccano i nuovi obblighi e precetti circa la rendicontazione di dati e informazioni relativi alla catena del valore** delle imprese, richiedendo che *"la rendicontazione di sostenibilità contenga informazioni riguardanti l'intera catena del valore dell'impresa, compresi le attività, i prodotti e i servizi dell'impresa, i suoi rapporti commerciali e la sua catena di fornitura, a seconda dei casi"*¹².

La CSRD introduce inoltre il concetto di **IROs: impatti, rischi ed opportunità**. Il nuovo framework di rendicontazione richiede infatti alle imprese di identificare tre dimensioni per ognuno dei tre temi di sostenibilità (ambiente, sociale, governance):

- **Impatti (I):** si riferiscono agli impatti **positivi o negativi**, reali o potenziali, che l'impresa genera sulle persone o sull'ambiente.
- **Rischi (R):** sono i rischi finanziari derivanti dai temi di sostenibilità che potrebbero compromettere la continuità aziendale, il flusso di cassa o l'accesso ai capitali.
- **Opportunità (O):** sono i vantaggi finanziari che l'impresa può trarre dalla transizione verso la sostenibilità.

Il punto di svolta della CSRD è che l'analisi degli IROs **non può fermarsi alle operazioni proprie**, ma deve estendersi lungo tutte le **attività upstream e downstream** della catena del valore, comprendendo in tutte le sue fasi i possibili snodi critici e le eventuali possibilità di collaborazione e miglioramento delle performance su cui agire, nonché le opportunità competitive che vi risiedono.

Secondo gli standard ESRS, l'impresa deve descrivere nella propria rendicontazione:

- **Il processo di identificazione:** come ha scansionato la catena del valore per identificare i propri IROs, ad esempio sondaggi ai fornitori, analisi dei dati satellitari, report di ONG sui diritti umani.
- **Le politiche:** quali regole ha imposto ai fornitori per mitigare gli impatti negativi, ad esempio la definizione di documenti e policy di adeguamento a requisiti stringenti.

¹⁰ EFRAG, [Primo Set di Standard ESRS](#), 2022

¹¹ EFRAG: European Financial Reporting Advisory Group è un'organizzazione privata, finanziata in gran parte dalla Commissione Europea, che svolge un ruolo tecnico fondamentale per il mercato finanziario e la sostenibilità in Europa.

¹² Commissione europea, [Corporate Sustainability Reporting Directive \(CSRD\)](#), 2022

- **Le azioni:** cosa sta facendo concretamente per agire sulle criticità, ad esempio stabilendo programmi di formazione per i fornitori o diversificazione dei partner commerciali per ridurre i rischi.

Questi processi prescritti mirano a rendere il processo di rendicontazione sempre più strategico per le imprese, fungendo da leve per abilitare procedure interne, pianificazioni di lungo termine e obiettivi solidi.

2.2 CSDDD

La Direttiva CSRD dialoga in modo stretto con la normativa **CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)**¹³ del 2024, focalizzata a normare il tema della due diligence nella catena del valore per le imprese. Questa Direttiva impone alle imprese un dovere di diligenza vincolante, obbligandole a implementare processi strutturati per **identificare, prevenire, mitigare e arrestare** gli impatti negativi sui diritti umani, come il lavoro forzato o minorile, e sull'ambiente, come l'inquinamento o la perdita di biodiversità, lungo la loro catena di attività. L'impatto sulle imprese è profondo e operativo: non è più sufficiente monitorare i propri rischi interni, ma è necessario esercitare un controllo attivo sui partner commerciali a monte e su alcune attività a valle.

Questa Direttiva include per la prima volta un pilastro fondamentale relativo all'approccio strategico di gestione della catena del valore. Viene qui introdotto il **concetto di responsabilità** dell'impresa, in quanto l'organizzazione è chiamata attivamente ad informarsi e a prendere consapevolezza di ciò che accade nelle sue fasi a monte e a valle della value chain, adoperandosi attivamente per limitare gli impatti negativi e massimizzare la creazione di valore.

Nel concreto le imprese dovranno impegnarsi nell'**identificazione e valutazione** degli impatti negativi, in essere oppure potenziali, sui diritti umani e sull'ambiente comprendendo non solo ciò che avviene all'interno delle proprie aziende o filiali ma anche osservando e cogliendo gli aspetti salienti del **comportamento** dei propri partner commerciali e del **contesto** in cui agiscono. Oltre a valutare, le aziende dovranno anche agire, individuando gli hotspot più critici della propria catena del valore in un'ottica di prevenzione, mitigazione o eliminazione degli impatti negativi attraverso diverse possibili azioni da mettere in campo come l'inserimento di garanzie contrattuali con i propri partner commerciali sul rispetto del codice di condotta aziendale, l'attuazione e implementazione di piani d'azione condivisi e un supporto mirato ai propri partner commerciali appartenenti alla categoria delle piccole e medie imprese per agire sui propri impatti negativi.

In tutte le fasi e vincoli descritti nella Direttiva, particolare attenzione è anche dedicata agli stakeholder, che devono essere coinvolti in tutti i diversi passaggi; quindi, non solo quando gli impatti possono riguardare ciò che avviene all'interno della propria azienda ma anche nel rapporto con tutti gli attori della catena del valore.

La CSRD e la CSDDD sono due normative che si "parlano" lavorando in modo complementare alla definizione di una rete di obblighi in cui le organizzazioni devono muoversi. L'implementazione delle due normative in una logica parallela fornisce un nuovo quadro di trasparenza nell'impegno che le imprese mettono in campo in termini di tutela dei diritti umani ed ambientali. Se da un lato la CSRD già richiede di fornire una descrizione delle procedure di dovuta diligenza applicate all'impresa, dall'altro la CSDDD agisce in un'ottica di "completamento", stabilendo il percorso che le organizzazioni dovranno compiere in termini di due diligence e mantenendo un focus su tutta la catena del valore.

¹³ Commissione europea, [Corporate Sustainability Due Diligence Directive \(CSDDD\)](#), 2024

2.3 PACCHETTO OMNIBUS

Nell'ultimo anno queste due normative hanno subito diverse, e in alcuni casi profonde, modifiche rispetto al testo iniziale, in seguito alla proposta di semplificazione pubblicata dalla Commissione europea nel febbraio 2025 con il **Pacchetto Omnibus I**¹⁴. Questo pacchetto di riforme rappresenta la risposta politica dell'Unione Europea alla reazione contraria che la forte proliferazione normativa in materia di sostenibilità aveva generato in Europa, con l'obiettivo di **favorire la competitività andando ad alleggerire gli oneri** burocratici sulle imprese.

La manovra ha comportato **importanti modifiche nei testi normativi della CSRD e della CSDDD**, intervenendo sul loro ambito di applicazione e sulle loro implicazioni dirette, coinvolgendo inevitabilmente il tema della catena del valore e i relativi obblighi. La Commissione europea ha inoltre dato mandato all'EFRAG di semplificare gli Standard ESRS¹⁵, con l'obiettivo di ridurre i datapoints richiesti e revisionare le componenti degli Standard stessi, col fine di facilitare le imprese nel processo di adeguamento normativo.

Di seguito si riportano gli elementi principali delle due normative alla luce dei cambiamenti apportati recentemente in via definitiva con il Pacchetto di modifica Omnibus pubblicato in Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea il 26 febbraio 2026 (Direttiva UE 470/2026), evidenziando in color arancio i punti strettamente dedicati al contenuto degli obblighi informativi rispetto alla catena del valore e ad un approccio sostenibile ad essa.

¹⁴ Commissione europea, [Direttiva \(UE\) 2026/470](#), 2026

¹⁵ EFRAG, [Bozza Standard ESRS semplificati](#), 2025

Tab 2. I principali elementi della normativa CSRD a seguito del Pacchetto Omnibus I

AMBITO DI APPLICAZIONE	<p>Imprese europee: più di 1.000 dipendenti e almeno 450 milioni di fatturato.</p> <p>Imprese extra europee: 450 milioni di fatturato prodotto in Unione Europea e 200 milioni di fatturato prodotti dai propri branch o sussidiarie europee.</p> <p>Escluse dall'ambito di applicazione le PMI quotate; scompare il concetto di ente di interesse pubblico e viene introdotta la possibilità per gli Stati membri di esonerare le holding finanziarie.</p>
TEMPI DI APPLICAZIONE	<p>Wave 1 (Enti di Interesse Pubblico > 500 dipendenti): hanno già iniziato (pubblicazione 2025 su dati 2024).</p> <p>Wave 2 (Grandi imprese nel nuovo perimetro): la rendicontazione obbligatoria inizierà dall'esercizio 2027, con pubblicazione nel 2028.</p>
REQUISITI DI RENDICONTAZIONE	<p>Semplificazione degli standard di rendicontazione e dei requisiti richiesti alle imprese.</p> <p>Standard settoriali eliminati ma viene lasciata la possibilità alle imprese di adottare volontariamente una rendicontazione sector-specific.</p>
LA RENDICONTAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE – LA VALUE CHAIN CAP	<p>Il meccanismo stabilisce un limite legale alla quantità di informazioni che una grande azienda può pretendere dai propri partner commerciali che non rientrano direttamente nell'obbligo CSRD (tipicamente le aziende con meno di 1.000 dipendenti).</p> <p>Ecco i 3 pilastri della modifica:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lo Standard VSME¹⁶ come scudo: la Commissione Europea ha adottato uno standard specifico chiamato VSME (Voluntary Standard for SMEs). Questo Standard elenca un numero limitato e semplificato di dati ESG. Se un fornitore è una PMI, il grande cliente non può richiedere dati che vadano oltre quanto previsto dal VSME. Diritto al rifiuto: grazie al Value Chain Cap, i fornitori hanno ora una base giuridica per rifiutare richieste di dati eccessivamente complesse o costose provenienti dai loro clienti, a meno che non siano strettamente necessarie per legge o già previste dal set di dati VSME. Semplificazione della Due Diligence: anche per quanto riguarda la CSDDD (Dovuta Diligenza), il Cap prevede che le aziende debbano condurre verifiche approfondite solo sui partner diretti (<i>Tier 1</i>). Non è più obbligatorio mappare l'intera rete di sub-fornitori infiniti, a meno che non esistano prove evidenti di rischi gravi.
GRADO DI VERIFICA DELLE INFORMAZIONI	<p>Abolizione del processo di avvicinamento al principio di revisione più completa di reasonable assurance. La CSRD rimarrà soggetta a una più parziale limited assurance.</p>

Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica



In sintesi, queste modifiche mirano a dare alle imprese più tempo per adeguarsi in modo corretto agli obblighi e ad inserire nell'ambito di applicazione soltanto le imprese che si ritengono fornite degli strumenti adeguati ad adempiere alle richieste di reporting. Per quanto riguarda il perimetro della **catena del valore**, le modifiche hanno l'obiettivo di alleggerire il carico e la responsabilità rispetto alle imprese di più piccole dimensioni che si trovano lungo la value chain, concentrandosi

¹⁶ [Voluntary standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings](#) (VSME), EFRAG, 2024

solo sui fornitori più strategici e lasciando un campo volontario più ampio e maggiormente mobile entro il quale richiedere le informazioni relative alle performance di sostenibilità.

I PRINCIPALI ELEMENTI DELLA NUOVA DIRETTIVA CSDDD – FEBBRAIO 2026

Tab 3. I principali elementi della normativa CSDDD a seguito del Pacchetto Omnibus I

AMBITO DI APPLICAZIONE	<p>Imprese europee: più di 5.000 dipendenti e un fatturato netto globale superiore a 1,5 miliardi di euro.</p> <p>Aziende extra-UE: soglia di 1,5 miliardi di euro di fatturato generato all'interno dell'Unione Europea.</p>
TEMPI DI APPLICAZIONE	26 luglio 2028 per recepire la Direttiva che quindi entrerà ufficialmente in vigore l'anno successivo, dal 26 luglio 2029 .
ANALISI RISK BASED	<p>L'accordo prevede un'analisi dei potenziali impatti negativi sui diritti umani ed ambientali basata sui rischi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le imprese possono concentrarsi sui settori della catena di fornitura in cui è più probabile che si verifichino impatti negativi effettivi e potenziali. • Se un'impresa individua più rischi gravi nella propria catena del valore, può dare priorità d'intervento ai partner commerciali diretti.
PIANI DI TRANSIZIONE CLIMATICA	È stato eliminato l'obbligo di piani di transizione per alleggerimento degli oneri amministrativi e di rendicontazione.
ALLEGGERIMENTO NELLE RICHIESTE	<p>Per limitare il possibile effetto a cascata nella raccolta delle informazioni lungo la catena del valore, viene eliminato l'obbligo di una mappatura completa dei sub-fornitori sino all'origine delle materie prime utilizzate. Le imprese nell'ambito di applicazione dovranno quindi agire nella propria analisi di rischio sulla base delle informazioni che possono essere «ragionevolmente» richieste alle imprese che ricadono nella propria catena di fornitura.</p> <p>Le grandi aziende non possono richiedere informazioni ai partner commerciali con meno di 5.000 dipendenti, a meno che non sia strettamente necessario e le informazioni non siano ottenibili in altro modo (es. tramite database pubblici o stime).</p> <p>Focus sono sui fornitori diretti di Tier 1 con approfondimenti sui fornitori indiretti solo se emergono rischi.</p>
RESPONSABILITA' CIVILE E SANZIONI	Eliminata l'armonizzazione della responsabilità civile a livello europeo , ora gestita a livello di singoli Stati membri.
MONITORAGGIO	Monitoraggio ogni 5 anni della catena del valore , anziché ogni anno.

Fonte: Elaborazione a cura di Impronta Etica



In sintesi, le nuove modifiche che riguardano la Direttiva sulla due diligence mirano a ridurre gli sforzi dell'impresa lavorando sui punti e procedure particolarmente strategiche andando a limitare l'eccessivo carico burocratico. In particolare, le imprese dovranno adottare una logica di valutazione della catena del valore basata sull'analisi del rischio, focalizzandosi soltanto sugli aspetti particolarmente rilevanti, come i partner commerciali diretti. Oltre ad un ritardo nell'entrata in vigore degli obblighi e ad un restringimento notevole delle imprese che saranno sottoposte ad essi, è stato stabilito un ammorbidimento delle sanzioni e della responsabilità civile, oltre che ad un monitoraggio e una verifica esterna che risultano alleggeriti e dilatati nel tempo. Questo pacchetto di modifiche mira a rendere il processo di due diligence aziendale un percorso più orientato ad una visione strategica del tema della dovuta diligenza che di compliance, facilitando il percorso di avvicinamento agli obblighi per le imprese e alleggerendo il carico di responsabilità sugli attori della catena del valore.

L'EFRAG, in qualità di organo tecnico della Commissione Europea, ha revisionato gli Standard ESRS, proponendone una versione semplificata volta ad alleggerire gli obblighi burocratici per le imprese soggette alla CSRD. I nuovi Standard che sono stati elaborati sulla base degli stimoli emersi attraverso focus group, case studies e una consultazione pubblica¹⁷ sono stati presentati in forma di bozza alla Commissione Europea lo scorso 4 dicembre 2025. In questa fase l'EFRAG ha inoltrato alla Commissione anche il proprio parere tecnico¹⁸, contenente le logiche di semplificazione che sono state adottate e gli obiettivi raggiunti attraverso questo lavoro. La Commissione Europea pubblicherà l'atto delegato che recepisce i nuovi Standard ESRS semplificati entro sei mesi dall'entrata in vigore del Pacchetto Omnibus I.

Rispetto alle modifiche apportate agli Standard ESRS **che concernono la catena del valore**, l'EFRAG ha ridefinito i concetti chiave segnando il passaggio da un obbligo di investigazione diretta da parte dell'impresa nei confronti delle sue operazioni e soggetti a monte e a valle, a un sistema basato sulla **ragionevolezza** e sulla **protezione dei fornitori**.

Le tre principali semplificazioni introdotte dall'EFRAG per la catena del valore sono:

1. Eliminazione della *Preferenza per i Dati Diretti*

Nella prima versione degli Standard ESRS l'impresa era spinta a prioritizzare, nella scelta delle metriche, i dati primari direttamente provenienti dai propri fornitori, aggravando il peso burocratico sulle organizzazioni e i propri partner commerciali. L'EFRAG ha rimosso formalmente questa gerarchia, dando maggior rilevanza alle **stime, medie di settore, dati secondari e proxy** senza dover dimostrare obbligatoriamente di non essere riusciti a raccogliere dati diretti dai fornitori. Questo riduce drasticamente la pressione di richiesta di dati a cascata nei confronti della propria filiera, data anche la complessità che era stata evidenziata dalle imprese coinvolte nella prima fase di rendicontazione nel riuscire ad ottenere queste informazioni.

2. Introduzione del criterio di *Sforzo e Costo Eccessivo*

L'EFRAG ha integrato negli Standard una clausola di salvaguardia allineata ai principi internazionali **ISSB**¹⁹, relativamente al processo di ottenimento di dati relativi alla propria catena del valore. Se ottenere un dato specifico dalla catena del valore richiede costi sproporzionati o uno sforzo amministrativo eccessivo, l'azienda è **legalmente autorizzata a omettere il dato puntuale** e a fornire invece informazioni basate su **stime** o dati "**ragionevolmente disponibili**". Questo funge da scudo di tutela in risposta alla complessità di filiere globali ampie e dislocate.

3. Allineamento al *Value Chain Cap* per tutelare le PMI

Per rendere operativi i limiti fissati dall'Omnibus, l'EFRAG ha semplificato il numero di datapoints richiesti dagli Standard. Il numero complessivo dei datapoints obbligatori è stato ridotto di circa il **61%**, passando da oltre 1.000 a circa 340. Tra questi, anche i dati che le imprese sono chiamate a raccogliere rispetto alla propria value chain sono stati ridotti e resi di carattere più generale. La novità più importante all'interno di questo meccanismo di semplificazione è stata l'introduzione del cosiddetto **Value Chain Cap**: principio che stabilisce che le PMI poste lungo la catena del valore, non possano essere obbligate a fornire informazioni che vadano oltre quanto richiesto dallo **Standard VSME**. In pratica, le grandi aziende non dovrebbero chiedere ai loro fornitori al di sotto dei mille dipendenti, e quindi fuori dal nuovo perimetro stabilito dal Pacchetto Omnibus I, più dati di quelli previsti dagli standard volontari per le PMI elaborati dall'EFRAG. Infatti, per tutte le imprese che non rientrano nella Direttiva CSRD secondo le nuove soglie, l'EFRAG suggerisce l'adesione **allo Standard VSME** specificatamente pensato per le PMI. Lo Standard VSME potrebbe essere ulteriormente revisionato nei prossimi mesi, in quanto

¹⁷ [La risposta di Impronta Etica alla consultazione pubblica dell'EFRAG sugli Standard ESRS semplificati](#), Impronta Etica, 2025

¹⁸ [Il parere tecnico dell'EFRAG alla Commissione Europea](#), EFRAG, 2025

¹⁹ [International Sustainability Standards Board \(ISSB\)](#), [IFRS Foundation](#), 2021

originariamente pensato per le imprese al di sotto dei 250 dipendenti, ma sotto questo punto di vista non sono ancora pervenute ulteriori indicazioni dalla Commissione Europea.

In conclusione, possiamo definire l'attuale quadro regolatorio europeo in merito agli obblighi di sostenibilità delle imprese lungo la loro catena del valore, come un percorso volto a garantire la trasparenza e la sicurezza delle value chain globali. Le nuove modifiche apportate mirano senza alcun dubbio ad alleggerire il peso per le imprese più piccole e per i fornitori di dimensioni più ridotte, che si trovano lungo le filiere di imprese di grandi dimensioni. Una manovra che mira quindi a garantire qualità dei dati stabilendo processi funzionali che non appesantiscano le organizzazioni con eccessiva burocrazia, rischiando di rallentarne il percorso.

È importante che **le imprese leggano ed interpretino la normativa come un elemento strategico** che può supportarle nella pianificazione e nella strutturazione di processi e percorsi che si vadano a configurare come prassi consolidate. La mera compliance rispetto a quanto richiesto, porterebbe le imprese soltanto ad alti costi e ad uno sforzo in termini di risorse che non si accompagnerebbe ad opportunità nel lungo periodo. Proprio per questo motivo è necessario che la raccolta e la rendicontazione trasparente di dati da monte a valle delle proprie operazioni, sia percepito come uno **step fondamentale del processo di analisi e coinvolgimento della propria catena del valore ben più ampio e diversificato**, che conduca ad una conoscenza profonda delle proprie criticità e ad un ingaggio diretto dei fornitori. Solo così sarà possibile generare un impatto positivo realmente trasformativo anche al di fuori dei propri cancelli aziendali, facendo della responsabilità, resilienza e sicurezza i tre pilastri fondanti di un nuovo approccio sostenibile e solido.

LA SOSTENIBILITA' COME DRIVER DELLA CREAZIONE DELLA CATENA DEL VALORE: LA PROSPETTIVA DI CSR EUROPE



Come correttamente affermato in questo Report, le performance di sostenibilità di un'azienda non possono più essere valutate in modo isolato rispetto alle reti da cui dipendono e agli ecosistemi che contribuiscono a modellare. Il modo in cui le imprese si approvvigionano, producono, collaborano e operano sui mercati gioca un ruolo fondamentale sia nella **creazione di valore** per le comunità e l'ambiente, sia nel rafforzamento della propria **posizione competitiva** e della **resilienza a lungo termine**. Riconoscere la natura integrata e multiforme degli ecosistemi in cui operano le aziende richiede, in ultima analisi, l'adozione di un approccio olistico e collaborativo per gestire efficacemente tali interdipendenze.

In questo contesto, la **sostenibilità della catena del valore** è diventata la nuova frontiera della sostenibilità integrata, imponendo alle organizzazioni di mappare, analizzare e agire lungo l'intero spettro di come il valore viene creato e distribuito. La domanda non è più semplicemente "come gestiamo i rischi ESG e cogliamo le opportunità?", bensì: "come integriamo la sostenibilità nella logica stessa con cui creiamo e distribuiamo valore — e come questo ci rende più competitivi?"

A livello europeo, il **panorama normativo** è in rapida evoluzione, con una direzione chiara. Sebbene il processo di semplificazione Omnibus stia razionalizzando l'attuazione della **CSRD** e della **CSDDD**, il più ampio processo regolatorio non sta rallentando. Nuovi sviluppi normativi in materia di economia circolare, utilizzo e gestione dei rifiuti legati alle batterie (EU Batteries Regulation), divieto dei prodotti ottenuti con il lavoro forzato (Forced Labour Regulation), meccanismo di adeguamento del carbonio alle frontiere (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM) e progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili (Ecodesign for Sustainable Products Regulation – ESPR) stanno ridisegnando le condizioni in cui le imprese europee opereranno sul mercato e i requisiti a cui dovranno attenersi in materia di sostenibilità.

In un contesto segnato da instabilità geopolitica, frammentazione commerciale, interruzioni legate al clima e aspettative di mercato in rapida evoluzione, non si tratta solo di una questione di compliance normativa. La sostenibilità è sempre più una **fonte di differenziazione competitiva**: una leva per ridurre i costi, aprire nuovi mercati, rafforzare la fiducia degli stakeholder e costruire la resilienza necessaria per operare in condizioni socio-politiche e di mercato in costante mutamento.

Partendo da questa consapevolezza e per supportare le aziende nell'identificare e attivare il loro pieno valore di business attraverso la sostenibilità, CSR Europe ha sviluppato il **"Sustainable Value Creation Framework"**, mappando cinque driver chiave — Crescita del Business e Differenziazione sul Mercato, Ottimizzazione dei Costi e delle Risorse, Mitigazione del Rischio, Accesso al Capitale, e Brand e Reputazione — rispetto a cinque pilastri di trasformazione: Governance, Strategia, Capitale Umano, Prodotto ed Ecosistema Esterno.

Le aziende che trattano la sostenibilità della catena del valore come una leva strategica in tutte queste dimensioni saranno **meglio posizionate** per affrontare le crisi, accedere ai capitali e garantire una crescita a lungo termine. Il pilastro dell'"Ecosistema Esterno" merita particolare attenzione: riflette un cambiamento fondamentale nel modo in cui le aziende si relazionano con il mondo circostante, passando da una logica transazionale a una relazionale, in cui fornitori, partner e clienti diventano **co-creatori attivi di valore sostenibile**.

Applicando questo principio specificamente alla gestione dei fornitori, CSR Europe ha sviluppato un quadro di riferimento per il coinvolgimento dei fornitori (supplier engagement) che si basa su due modelli complementari:

- **L'Approccio Coordinato** (Coordinated Approach): guidato dalla conformità e adatto a fornitori generici o sostituibili; garantisce condizioni di base uniformi attraverso valutazioni del rischio, questionari ESG, audit e l'applicazione a cascata dei requisiti di due diligence e valutazione dei rischi dell'OCSE.
- **L'Approccio Collaborativo** (Collaborative Approach): progettato per fornitori strategici o ad alto rischio; favorisce la **co-creazione di piani di miglioramento**, obiettivi di sostenibilità condivisi, open innovation e strutture di partnership a lungo termine.

La nostra esperienza dimostra costantemente che le organizzazioni che superano il modello coordinato per adottare un approccio genuinamente collaborativo ottengono **vantaggi competitivi misurabili**. Questi includono una maggiore resilienza della catena di fornitura, una migliore capacità di innovazione, una maggiore fedeltà dei clienti e un posizionamento più forte nei mercati B2B, dove la sostenibilità è diventata un criterio fortemente rilevante di **selezione dei partner e dei fornitori**. In questo contesto, la collaborazione non è solo un costo, ma un investimento nella competitività a lungo termine e un fattore chiave per la creazione di valore lungo l'intera filiera.

Sostenere questa transizione — dagli approcci basati sulla conformità a una reale integrazione della catena del valore — è il cuore dell'attività di CSR Europe. Crediamo che le aziende europee abbiano ogni ragione e ogni opportunità per guidare questo cambiamento.

CSR Europe²⁰ è la principale rete aziendale europea per la sostenibilità d'impresa, che connette multinazionali e organizzazioni partner nazionali per promuovere pratiche di business sostenibili in Europa e nel mondo. Impronta Etica fa parte del network di CSR Europe in qualità di National Partner Organization.

²⁰ [CSR Europe Network](#)

***IL FRAMEWORK
VOLONTARIO
DELL'OCSE PER
LA DUE
DILIGENCE
AZIENDALE***

CAPITOLO 3. IL FRAMEWORK VOLONTARIO OCSE PER LA DUE DILIGENZE AZIENDALE

Per le imprese che si vogliono orientare in questo percorso ricco di sfide e opportunità, sono anche presenti strumenti non vincolanti a livello globale e prodotti da organizzazioni autorevoli, che possono figurare come bussole ed elementi guida a supporto delle imprese in questo processo. Tra questi, troviamo tra i più significativi le linee guida prodotte dall'OCSE in merito alla due diligence aziendale per le organizzazioni. L'**OCSE**²¹ (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) è un'organizzazione internazionale con sede a Parigi che riunisce i Paesi più industrializzati del mondo, attualmente **38 stati membri**, tra cui l'Italia. Un think tank globale che studia dati rilevanti e fornisce raccomandazioni per migliorare le politiche economiche e sociali.

Tra i documenti più rilevanti in tema di sostenibilità, troviamo la **Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile**²², aggiornata al 2023, che ha l'obiettivo di supportare **le imprese a comprendere e applicare il dovere di diligenza** mediante un processo che funge da mappa. Tale Guida rappresenta un'ossatura modello su cui sviluppare e rafforzare sistemi e procedure personalizzati sul dovere di diligenza affrontando la gestione e mitigazione degli impatti negativi effettivi o potenziali, legati ai seguenti temi: **diritti umani, ivi inclusa l'occupazione e le relazioni industriali, ambiente, concussione e corruzione, divulgazione di informazioni e interessi dei lavoratori**.

Come già accennato nelle precedenti pagine, il **dovere di diligenza** viene definito come la procedura che le imprese dovrebbero attuare per **individuare, prevenire, mitigare e rendere conto di come affrontano gli impatti negativi**, effettivi e potenziali, nelle rispettive attività, nella catena di fornitura e nelle altre relazioni commerciali. Questo concetto si va quindi automaticamente ad applicare al mondo della catena del valore in senso ampio e in ogni sua sfaccettatura.

Il documento non si limita però solo a definire e ad inquadrare teoricamente il tema della diligenza aziendale, ma fornisce anche un **modello ideale volto proprio ad una integrazione corretta** di politiche responsabili nell'agire dell'impresa. Per questo motivo queste linee guida si sono nel tempo sempre più configurate come delle vere e proprie bussole non vincolanti volte ad orientare l'agire dell'organizzazione anche attraverso la definizione di processi e comportamenti pratici e concreti ben definiti.

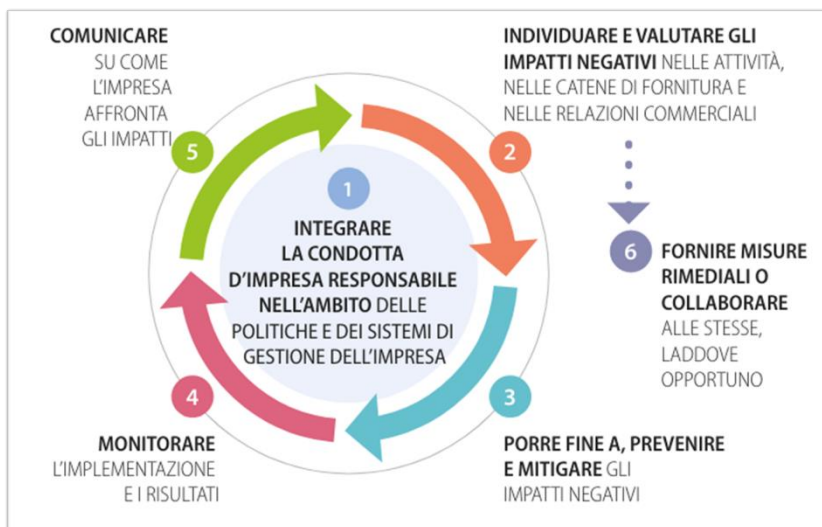
3.1 PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL DOVERE DI DILIGENZA E MISURE DI SOSTEGNO

L'obiettivo di questo percorso riguarda l'integrazione della condotta di impresa responsabile nell'ambito delle politiche e dei sistemi di gestione d'impresa. L'idea alla base è quella di andare a far permeare condotte volte alla mitigazione dell'impatto negativo e all'ampliamento dell'impatto positivo in tutto ciò che l'impresa fa e nelle sue operazioni. Questo modello guarda in senso ampio anche oltre ai cancelli dell'impresa andando quindi a coinvolgere tutta la sua catena del valore. Il processo di attuazione non è inteso come un adempimento burocratico statico, ma come un ciclo interattivo di gestione del rischio basato su sei fasi fondamentali.

²¹ OCSE, [Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico](#)

²² OCSE, [Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta d'impresa responsabile](#), 2023

Fig 9. Il processo di dovere di diligenza secondo l'OCSE



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

Andando nel dettaglio delle fasi che consentono il raggiungimento di questo obiettivo, le misure volte alla realizzazione del **processo di integrazione della condotta d'impresa responsabile** nell'ambito delle politiche e dei sistemi di gestione dell'impresa, sono delineate come cinque obiettivi chiave, accompagnati da alcune azioni abilitanti che le imprese possono mettere in campo per raggiungerli.

Fig.10 Le fasi del processo di dovuta diligenza OCSE

1


INTEGRARE LA DD NELLE POLITICHE E SISTEMI DI GESTIONE

IL PROCESSO	PRINCIPALI AZIONI PRATICHE
<p>1.1 Elaborare, adottare e diffondere politiche che esprimano l'impegno dell'impresa ad aderire ai principi delle Linee guida OCSE nonché i suoi piani per attuare il dovere di diligenza pertinenti rispetto alle attività dell'impresa, alla sua catena di fornitura e ai rapporti commerciali.</p> <p>1.2 Includere le politiche in tema di condotta responsabile negli organi di vigilanza della stessa e integrarle nei sistemi di gestione, in modo tale che siano implementate come parte dell'ordinaria attività.</p> <p>1.3 Integrare le aspettative e le politiche sulla condotta responsabile nelle collaborazioni con fornitori e altre relazioni commerciali</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mettere a punto politiche imprenditoriali specifiche sui rischi più significativi per l'impresa, partendo dai risultati della valutazione del rischio Rinnovare le misure di intervento con l'evolversi dei rischi e comunicarle ai dipendenti <ul style="list-style-type: none"> Assegnare la vigilanza e la responsabilità del dovere di diligenza ai vertici aziendali e affidare responsabilità più ampie al Cda Attribuire la responsabilità di applicazione delle politiche a tutti gli uffici rilevanti Favorire l'allineamento tra unità operative Elaborare procedure per intervenire laddove le politiche non siano osservate <ul style="list-style-type: none"> Inserire condizioni e aspettative sulle tematiche di condotta responsabile nei contratti di fornitura o di rapporto commerciale Formulare e attuare procedure di preselezione basate sul dovere di diligenza nei rapporti con i fornitori e nelle altre relazioni commerciali

2

INDIVIDUARE E VALUTARE GLI IMPATTI NEGATIVI

MISURE

- 2.1 Conduurre un'analisi (*scoping*) per individuare le **aree dell'attività dell'impresa** e le sue **relazioni** dove i rischi nelle tematiche di condotta responsabile hanno **maggiore probabilità di verificarsi**, al fine di stabilire un **ordine di priorità iniziale delle più significative aree di rischio** da sottoporre ad un'ulteriore valutazione. 
- 2.2 **Conduurre valutazioni iterative e sempre più approfondite** per individuare e valutare gli impatti negativi specifici, effettivi e potenziali.
- 2.3 **Valutare il coinvolgimento dell'impresa** negli impatti negativi, effettivi o potenziali, definendo se l'impresa ha **causato o contribuito a causare** l'impatto negativo o se l'impatto negativo è collegato direttamente alle sue attività, prodotti o servizi in virtù di un rapporto commerciale.
- 2.4 Stabilire un **ordine di priorità degli impatti** al fine di agire in base alla gravità e alla probabilità.

PRINCIPALI AZIONI PRATICHE

- Formulare un quadro iniziale di alto livello delle aree operative dell'impresa e dei tipi di relazioni commerciali
- Raccogliere informazioni per comprendere i rischi di impatti negativi più elevati, riguardanti il settore, l'area geografica o i fattori di rischio specifici per l'impresa
- Aggiornare l'esercizio di analisi ogniqualvolta l'impresa apporti cambiamenti significativi
- Ottenere informazioni adeguate anche sulle relazioni commerciali non comprese nei rapporti vincolati contrattualmente (c.d. rapporti commerciali «indiretti»)
- Valutare la natura e la scala degli impatti effettivi e potenziali collegati alle attività/relazioni commerciali per le quali è stato stabilito un ordine di priorità anche a partire, se disponibili, da VIA, audit, ispezioni su SSL, autovalutazioni dei fornitori, ecc.
- Consultarsi con i soggetti coinvolti nelle relazioni commerciali, con altre imprese rilevanti e altre parti interessate, i titolari dei diritti che abbiano subito un impatto o con i loro legittimi rappresentanti, e ricorrere a esperti della materia, interni o esterni, laddove necessario
- Individuare quali impatti potenziali o effettivi possono essere affrontati subito
- Stabilire un ordine di priorità per agire sulle attività che causano o contribuiscono agli impatti negativi, anche sulla base del livello di coinvolgimento
- Laddove non sia possibile affrontare tutti gli impatti negativi, valutare la probabilità e la gravità degli impatti o dei rischi individuati per comprendere per quali questioni stabilire un ordine di priorità di azione, anche consultandosi con vari portatori di interesse

3

PORRE FINE, PREVENIRE E MITIGARE GLI IMPATTI NEGATIVI:

MISURE

- 3.1 **Cessare le attività che causano o contribuiscono agli impatti negativi** nelle tematiche di condotta responsabile, sulla base di una valutazione dell'impresa circa il suo coinvolgimento negli impatti negativi.
- 3.2 **Attuare piani per prevenire o mitigare gli impatti negativi** che siano **direttamente collegati** alle attività, ai prodotti o ai servizi dell'impresa, in virtù di rapporti commerciali. Questi piani dovranno indicare nel dettaglio le azioni che l'impresa adotterà, nonché le sue aspettative con riguardo a fornitori, acquirenti e altre relazioni commerciali.

PRINCIPALI AZIONI PRATICHE

- Affidare ai vertici aziendali la responsabilità di garantire che le attività che causano o contribuiscono agli impatti negativi cessino e di prevenire le attività che potrebbero in futuro causare impatti negativi
- Offrire una formazione pratica per il personale addetto e gli organi direttivi dell'impresa
- Consultare i risultati della valutazione del rischio per aggiornare e rafforzare i sistemi di gestione al fine di monitorare meglio le informazioni e segnalare i rischi prima che si verifichino gli impatti negativi
- Assegnare le responsabilità per l'elaborazione, l'implementazione il monitoraggio dei piani di prevenzione/mitigazione
- Sostenere o collaborare con le imprese coinvolte nelle relazioni commerciali nel mettere a punto piani adatti allo scopo e nella prevenzione/mitigazione
- Esercitare la propria influenza per sollecitare i partner della relazione commerciale a prevenire o mitigare gli impatti negativi (es. attraverso politiche imprenditoriali o codici di condotta, contratti, accordi scritti o l'utilizzo del potere di mercato)
- Valutare di **interrompere la relazione commerciale, come ultima soluzione**, dopo tentativi falliti di prevenire o mitigare gli impatti negativi gravi; quando gli impatti negativi sono irrimediabili; quando non vi sia una ragionevole prospettiva di cambiamento; oppure quando siano individuati impatti negativi o rischi gravi e l'entità che causa l'impatto non agisce immediatamente per prevenirlo o mitigarlo

4

MONITORARE L'IMPLEMENTAZIONE E I RISULTATI:

MISURE

4.1 **Monitorare l'attuazione e l'efficacia delle attività** di dovere di diligenza, per esempio le misure per individuare, prevenire, mitigare gli impatti. Avvalersi delle lezioni apprese durante il monitoraggio per migliorare queste pratiche in futuro.

PRINCIPALI AZIONI PRATICHE

- Monitorare e seguire l'implementazione e l'efficacia degli impegni, delle attività e degli obiettivi riguardanti il dovere di diligenza, interni all'impresa, ad es. conducendo revisioni o verifiche periodiche, interne o tramite terzi, dei risultati conseguiti, comunicandoli ai livelli pertinenti all'interno dell'impresa
- Eseguire valutazioni periodiche delle relazioni commerciali, per verificare che siano portate avanti le misure di mitigazione del rischio o per convalidare l'effettiva prevenzione o mitigazione degli impatti negativi
- Individuare gli impatti negativi o i rischi che potrebbero essere stati trascurati in precedenti *due diligence* dell'impresa e tenerne conto in futuro
- Includere quanto appreso in passato nel processo di attuazione del dovere di diligenza dell'impresa, al fine di migliorare il processo e i risultati in futuro

5

COMUNICARE SU COME L'IMPRESA AFFRONTA GLI IMPATTI:

MISURE

5.1 **Comunicare** all'esterno le informazioni pertinenti sulle **politiche**, le **procedure** e le **attività legate alla due diligence**, condotte per individuare e affrontare gli impatti negativi, effettivi o potenziali, ivi inclusi i risultati e gli esiti di tali

PRINCIPALI AZIONI PRATICHE

- Riferire pubblicamente le informazioni pertinenti in tema di procedure di dovuta diligenza, incluse le aree individuate di rischio significativo dell'impresa, gli impatti negativi significativi o i rischi individuati, classificati secondo la priorità e valutati, i criteri di priorità, le azioni intraprese per prevenire o mitigare tali rischi
- Pubblicare le suddette informazioni in un modo facilmente accessibile e appropriato

6

FORNIRE MISURE RIMEDIALI O COLLABORARE ALLE STESSE

MISURE

6.1 **Quando l'impresa rileva di aver causato impatti negativi** o di avervi contribuito, affrontare tali impatti **forrendo misure rimediali** o collaborare alle stesse.

6.2 Mettere a disposizione o collaborare a **legittimi meccanismi di rimedio**, attraverso cui le parti interessate e i titolari dei diritti che hanno subito un impatto possono **presentare un reclamo** e richiedere che le questioni siano gestite insieme all'impresa.

PRINCIPALI AZIONI PRATICHE

- Tentare di ripristinare la condizione *ex ante* e attivare misure di **remediation** proporzionate alla rilevanza e alla scala dell'impatto
- Osservare la legge e, se disponibili, ricorrere a linee guida internazionali sulle misure rimediali e, nel caso in cui tali standard o linee guida non siano disponibili, valutare una misura di rimedio che sia in linea con quanto previsto per casi analoghi; il tipo di rimedio o l'insieme di rimedi adeguato dipenderà dalla natura e dalla portata dell'impatto negativo
- Valutare la soddisfazione dei soggetti che hanno presentato reclami sulla procedura prevista e sui suoi risultati
- Collaborare in buona fede con i meccanismi giudiziari o extragiudiziari, per esempio, se viene presentata un'istanza specifica al PCN o attraverso iniziative che prevedono altri tipi di meccanismi di reclamo riguardanti la condotta dell'impresa
- Costituire meccanismi di gestione dei reclami all'interno dell'impresa

Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

Il primo grande valore aggiunto del processo proposto dall'OCSE è riuscire a trasformare la sostenibilità in un **modello di gestione aziendale, uscendo da una mera logica di compliance** e fornendo le lenti per guardare avanti in termini progettuali e strategici. Per le imprese, questo significa vedere la sostenibilità come strumento per **prevenire crisi operative** nella catena del valore, aumentando la propria sicurezza e competitività. Il processo OCSE sottolinea che la catena del valore non deve rappresentare un campo minato di rischi e conflitti, bensì un luogo di **misure di sostegno**, accompagnando i fornitori più critici e coinvolgendoli in processi di formazione in merito al tema della sostenibilità, strutturando percorsi di lavoro

congiunto nel lungo periodo. Questo approccio collaborativo consente anche ai fornitori di più piccole dimensioni e che presentano criticità in termini ESG, di non essere automaticamente esclusi dal comune percorso di transizione verso economie più sostenibili, ma di beneficiare a loro volta delle opportunità che la sostenibilità strategica può portare grazie all'influenza di imprese più grandi delle quali abitano la catena del valore.



Per la parte laboratoriale dell'incontro, ciascuna azienda ha riflettuto e lavorato su **come poter implementare misure di Due Diligence**, attraverso alcune domande guida:

1. *Come e su quali aspetti oggi si sta lavorando in chiave di mappatura, gli aspetti negativi sono già attenzionati e ci si sta già muovendo?*
2. *Come porre fine (prevenire o mitigare) agli impatti negativi? Vi sono alcune misure, come quelle proposte dalla guida, già attive?*
3. *Quali sono le principali criticità riscontrate nel processo che quindi richiedono di essere normate e attenzionate nel processo complessivo?*

Queste domande, collegate ad alcune delle principali aree di lavoro indicate dal modello proposto dall'OCSE, possono risultare delle guide con cui realizzare un **primo assessment interno** che aiuti a capire come indirizzare le risorse e le azioni in modo virtuoso per iniziare ad integrare pratiche responsabili nella propria azienda. Il modello presentato dalle linee guida OCSE può risultare una mappa utile per analizzare i propri punti di miglioramento o i propri punti di forza, comprendendo su quali agire, per poi tracciare le proprie performance e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati.

Dalle risposte fornite dalle aziende presenti, sono emersi diversi punti in comune. In primis è stato sottolineato come **l'implementazione delle misure di dovere di diligenza sia un processo già avviato per la maggior parte delle aziende presenti**, anche se con approcci e livelli di maturità differenti. In generale, si può dire che le imprese si sono valutate come già abbastanza mature nei processi di mappatura dei rischi collegati alla catena del valore, infatti, in molti casi, alcuni principali elementi negativi effettivi o potenziali sono già stati identificati.

Inoltre, più aziende hanno dichiarato di **aver adottato gli strumenti proposti dalla Guida OCSE**, come ad esempio l'uso di piattaforme interne per la segnalazione anche anonima di violazioni o situazioni di criticità lungo la catena del valore, sistemi di monitoraggio dei fornitori, Codici Etici più vincolanti, questionari di autovalutazione per indagare il rispetto dei diritti umani e delle condizioni lavorative lungo la catena di fornitura. In alcuni casi, sono anche stati attivati sistemi di controllo che hanno permesso di evidenziare rischi finora trascurati.

Per quanto riguarda le principali **criticità** riscontrate, ciò che è emerso riguarda principalmente la **complessità delle catene di fornitura**, soprattutto nei casi in cui sono coinvolti Paesi del mondo in cui mancano gli Standard minimi di sicurezza. Anche la **mappatura dettagliata della fase finale di downstream** rappresenta una sfida comune, specie per le imprese che operano in mercati globali e frammentati. A ciò si aggiungono rischi legati alle **oscillazioni di prezzo delle materie prime e all'evoluzione delle abitudini dei consumatori**, che spingono le imprese verso la diversificazione dei prodotti e dei mercati, rendendo spesso ancora più complessa la gestione e la valutazione approfondita delle proprie catene del valore.

Infine, è stata sottolineata la **crescente attenzione verso la sicurezza informatica e le politiche anticorruzione, individuate come due leve abilitanti fondamentali nei processi di due diligence della value chain**: a questo proposito le imprese hanno espresso l'intenzione di voler migliorare i propri processi e strumenti, tenendo le Linee Guida OCSE come bussola, in un processo di continua crescita.

IL SUSTAINABLE PROCUREMENT

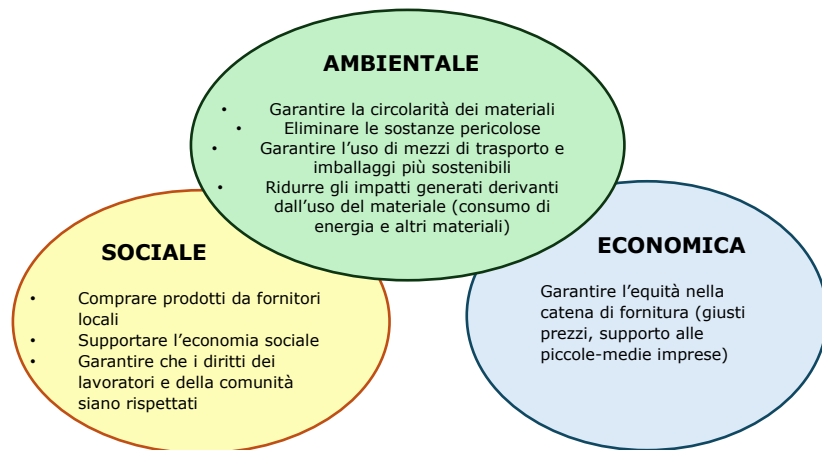
CAPITOLO 4. IL SUSTAINABLE PROCUREMENT

Molte delle principali sfide e complessità che oggi le imprese si trovano ad affrontare possono essere gestite in modo più efficace attraverso strategie sostenibili di selezione, coinvolgimento e gestione dei fornitori, nonché tramite pratiche di approvvigionamento responsabili.

Il **sustainable procurement**, o approvvigionamento sostenibile, viene definito partendo dalla definizione che ne fornisce la **norma ISO 20400**²³: la norma internazionale che supporta le organizzazioni nell'integrare la sostenibilità nei processi di approvvigionamento, tenendo conto di aspetti ambientali, sociali ed economici.

Fig. 11 Il sustainable procurement nelle tre aree della sostenibilità

In tale norma, il sustainable procurement viene definito come *"Il processo attraverso cui un'organizzazione effettua scelte di acquisto che soddisfano sia le proprie esigenze, ma anche quelle della collettività, riducendo al minimo l'impatto sull'ambiente. Questo approccio si concretizza attraverso azioni volte a garantire che le condizioni di lavoro dei dipendenti dei suoi fornitori siano dignitose, i prodotti o i servizi acquistati siano sostenibili, ove possibile, e che vengano affrontate le questioni socioeconomiche, come la disuguaglianza e la povertà."*



Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica

La **ISO 20400** fornisce una **guida alle organizzazioni**, indipendentemente dalla loro attività o dimensione, relativamente **all'integrazione della sostenibilità negli acquisti**. È concepita per tutti gli stakeholder interessati o coinvolti in decisioni di acquisto che vogliono integrare la sostenibilità in questi processi, al fine di conferire più valore all'organizzazione e migliorare la produttività.

Il sustainable procurement rappresenta quindi un **elemento strategico** integrato, che incorpora tutte e tre le dimensioni della sostenibilità: quella ambientale, promuovendo ad esempio la circolarità dei materiali o eliminando sostanze pericolose; quella sociale, privilegiando fornitori locali, tutelando i diritti dei lavoratori e valorizzando le comunità coinvolte; e quella economica, assicurando l'equità lungo la catena di fornitura, attraverso prezzi equi e il supporto alle piccole e medie imprese.

Il sustainable procurement è attualmente in forte evoluzione, guidato da tre principali dinamiche:

1. **L'incremento della sensibilità normativa e l'evoluzione culturale**, in materia di sostenibilità, stanno ridefinendo il ruolo del procurement nelle strategie aziendali.
2. La consapevolezza che **l'impatto della catena di fornitura sull'ambiente** è molto rilevante in quanto essa rappresenta una delle principali fonti di impatto ambientale per le organizzazioni.
3. La **crescente attenzione da parte dei consumatori**.

Questo quadro spinge quindi oggi le imprese sempre di più ad approcciarsi in modo strategico a questa tematica, integrandola nei propri processi di sostenibilità rispetto alla catena del valore.

²³ ISO, [Norma ISO 20400](#), 2017

Un possibile modello di percorso di approvvigionamento sostenibile per un'organizzazione può essere sintetizzato e rappresentato dalle tre fasi di seguito riportate nell'immagine ed esplicate nel testo sottostante.

Fig.12 Le fasi del percorso di approvvigionamento sostenibile



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

4.1 STRATEGIA DI APPROVVIGIONAMENTO

La prima fase di questo percorso è la strutturazione di una **strategia di approvvigionamento** fondamentale per dare vita a un percorso efficace e coerente, fissando obiettivi raggiungibili e funzionali. Questa fase richiede tre step necessari:



Identificazione dei bisogni: è fondamentale e necessario non solo identificare gli obiettivi e le richieste delle parti interessate e coinvolte nella catena di fornitura attraverso lo stakeholder engagement, ma anche mappare i relativi rischi e le opportunità effettivi o potenziali che da essa possono derivare. Infatti, in questa fase iniziale, è fondamentale definire i bisogni prioritari dell'organizzazione in ottica di acquisto sostenibile, attraverso un'analisi strutturata e basata su dati empirici. Particolarmente utili in questa fase sono gli strumenti e le procedure di mappature di prioritizzazione strategica affrontate nel capitolo 3.



Una volta identificati i bisogni prioritari, si procede alla definizione della **strategia di procurement sostenibile**, ovvero alla strutturazione e declinazione delle leve di intervento da attivare nei confronti dei fornitori. Nell'impostazione di questo processo è fondamentale **allineare le strategie di procurement sostenibile alla visione e alla strategia di sostenibilità complessiva dell'impresa**. Ad esempio, nell'ottica di raggiungere un obiettivo generale dell'impresa di riduzione delle proprie emissioni, l'impresa può decidere di mettere in campo alcune azioni volte ad una mitigazione degli impatti che si verificano in determinate fasi della sua catena del valore, adottando strumenti regolatori e formali e sviluppando strategie di collaborazione con i fornitori maggiormente vulnerabili rispetto a questo tema.



Infine, la strategia viene formalizzata attraverso l'adozione di **policy e strumenti operativi**, che rendono espliciti e vincolanti gli impegni dell'organizzazione. Questo processo viene concretizzato principalmente da tre documenti: il **Codice Etico**, il **Codice di Condotta** e la **Politica di Sustainable procurement**, descritti nel dettaglio nell'immagine sottostante.

Fig 13: Policy e strumenti operativi



Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica a partire dal materiale di SCS Consulting

4.2 PROCESSO DI SELEZIONE E VALUTAZIONE

Successivamente, viene attivato il **processo di selezione e valutazione** articolato in tre fasi principali:

- La prima fase consiste nella **costruzione di un modello informativo volto a raccogliere dati rilevanti** dai fornitori, come certificazioni ambientali e sociali, strumenti di governance, policy e pratiche operative. Ciò permette di creare un quadro generale che indichi al fornitore quali sono i criteri minimi di sostenibilità da rispettare, e successivamente raccogliere i dati necessari per la valutazione.
- Una volta raccolte le informazioni, si procede alla **definizione dei criteri di selezione**, che possono essere modulati in modo più o meno stringente a seconda del contesto e degli obiettivi dell'impresa.
- Come step conclusivo, vi è la **fase di valutazione**, in cui i fornitori selezionati vengono valutati in base a criteri ESG. I risultati ottenuti dalla valutazione permettono di avere una panoramica sulla maturità dei fornitori per poter porre le basi per la successiva attività di management. Integrare la sostenibilità nel processo di selezione e valutazione significa includere informazioni ambientali e sociali nei criteri di approvvigionamento, andando oltre i meri e più tradizionali parametri economici.

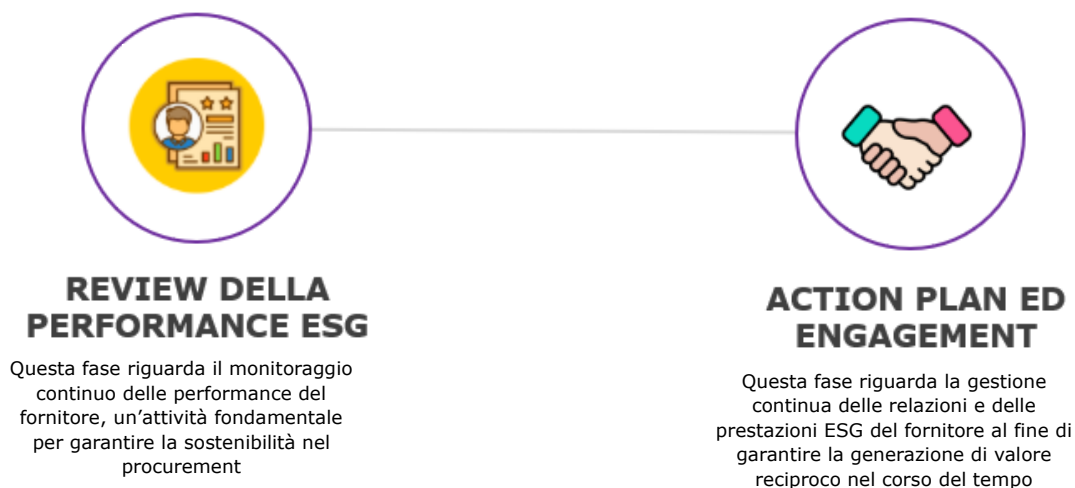
Tali informazioni di valutazione sono solitamente raccolte attraverso strumenti come:

- **Il supporto di provider esterni di self assessment**, ovvero strumenti informativi che consentono di verificare e monitorare l'affidabilità e sostenibilità del portafoglio fornitori.
- **Audit** svolti da soggetti terzi su temi di sostenibilità, che valutano se tutto ciò che i fornitori dichiarano viene poi realmente svolto.
- **Questionari interni di self assessment**, quindi questionari creati ad hoc da sottoporre ai fornitori su temi di sostenibilità. Ciò consente alle imprese di definire in autonomia contenuti, punteggi e perimetri di analisi, adattando lo strumento in base alla tipologia di fornitore, andando a personalizzarli.

4.3 ADOZIONE DI LOGICHE DI ENGAGEMENT

Come ultima parte conclusiva del processo di sustainable procurement, figura la **gestione sostenibile del fornitore**, una fase che prevede **l'adozione di logiche di engagement e partnership** con i fornitori sui temi di sostenibilità. Tale processo aiuta a gestire le prestazioni ESG in maniera continua nel tempo e a garantire la **generazione di valore reciproco**.

Fig 13: Adozione di logiche di engagement






Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica

Per integrare in modo efficace questa fase, è necessario mettere in campo un **monitoraggio continuo delle performance ESG dei fornitori**, per acquisire informazioni attendibili ed avere una fotografia completa e dettagliata del proprio parco fornitori.

Il processo di valutazione consente di **classificare sulla base delle performance ESG i propri fornitori e/o i prodotti/servizi da questi offerti**. Sulla base dei risultati ottenuti, come ad esempio il punteggio ottenuto dal questionario ESG sottoposto, le aziende possono decidere di **adottare iniziative di engagement diversificate** così da poter raggiungere gli obiettivi identificati.

Fig. 14: Esempio di classificazione delle performance dei fornitori e iniziative di engagement

PUNTEGGIO ESG	INIZIATIVE DI ENGAGEMENT
 Punteggio alto	<ul style="list-style-type: none"> • Attestato «top supplier»; • Partnership per iniziative ESG lungo la catena di fornitura; • Affiancamento e supporto per l'ottenimento di certificazioni (es. B.Corp); • Collaborazione per l'innovazione dei prodotti/servizi offerti in ottica ESG (es. ecodesign prodotto); • ...
 Punteggio Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop dedicati a tematiche di sostenibilità; • Condivisione delle best practice di mercato; • Focus group collaborativi; • Interviste e/o survey periodiche; • Corsi dedicati alla formazione e <u>reskilling</u> del personale delle aziende fornitrici; • ...
 Punteggio basso	<ul style="list-style-type: none"> • Audit ad hoc su tematiche ESG; • Sviluppo piani d'azione per il miglioramento delle performance ESG; • Eventi e workshop dedicati alla sensibilizzazione; • Invio newsletter; • Supplier day; • Condivisione Bilancio di sostenibilità; • ...

Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

Successivamente, sulla base del monitoraggio effettuato, l'impresa stabilisce un **engagement plan specifico**: un percorso fatto di azioni mirate nei confronti dei propri fornitori come attività di change management, programmi di formazione e induction sulle competenze ESG, con un coinvolgimento trasversale delle funzioni aziendali nel processo. Queste azioni devono essere diversificate, calibrate sul livello di maturità ESG di ciascun partner, così da supportarli nel percorso evolutivo e raggiungere gli obiettivi strategici prefissati.

In questo processo, oltre alla catena di fornitura, è necessario ingaggiare **le diverse funzioni coinvolte nei processi di acquisti** per far sì che si diffonda in modo capillare e strutturato la strategia di procurement sostenibile.

Questa diffusione di pratiche sostenibili può avvenire tramite:



Un coinvolgimento informale delle funzioni acquisti e sostenibilità e degli stakeholder chiave: questa modalità è ottimale per contesti aziendali poco strutturati o in contesti in cui è necessario un aggiornamento costante rispetto a tematiche legate al procurement sostenibile.



La creazione di un piano di formazione strutturato sul tema dedicato alla funzione acquisti: si può iniziare introducendo i buyer al concetto di fornitura sostenibile, per poi individuare i punti di debolezza e creare moduli ad hoc per trattare determinate tematiche.



Un coinvolgimento attivo anche di altre aree di business correlate agli acquisti: questo livello è il più complesso e può incontrare una resistenza maggiore, poiché richiede il coordinamento con altri uffici strategici.

Il processo di sustainable procurement, così come esplicitato, vede tra i suoi pilastri il monitoraggio delle performance dei propri fornitori, col fine di ottenere informazioni solide ed affidabili, valutare il loro profilo per agire in modo proattivo sul proprio portafoglio fornitori e stabilire strategie di azione e coinvolgimento personalizzate per ciascuno di essi. A supporto di questo percorso, sono oggi presenti sul mercato diversi **strumenti di rating ESG**, utili per compiere assessment e ottenere dati chiave in modo facilitato e sistematico dai propri fornitori

o da provider esterni. Di seguito si riportano i **principali strumenti utili ad oggi e le loro principali caratteristiche**, col fine di fornire un quadro sintetico.

Tab. 4 I principali strumenti di rating ESG

STRUMENTI	BREVE DESCRIZIONE
<u>WORLD ECONOMIC FORUM</u>	QUESTIONARIO: È una fondazione senza fini di lucro che organizza incontri tra esponenti della politica, dell'economia internazionale e del mondo scientifico per discutere delle questioni mondiali più urgenti, anche in materia di salute e di ambiente. Ha sviluppato dei framework e strumenti di misurazione che le aziende utilizzano per l'autovalutazione e la rendicontazione.
<u>ELLEN MACARTHUR FOUNDATION</u>	QUESTIONARIO: È un ente di beneficenza del Regno Unito che promuove l'economia circolare, sviluppando e promuovendo tale concetto in collaborazione con le imprese, i politici e gli accademici. Ha creato uno degli strumenti di misurazione e autovalutazione a livello globale a supporto delle aziende.
<u>ESG SUPPLY CHAIN GUIDELINES</u>	QUESTIONARIO: Sono delle linee guida per il monitoraggio della sostenibilità ESG nella Filiera Industriale, create e condivise da un Gruppo di Lavoro di aziende del mondo B2B Industriale per tracciare e migliorare in modo collaborativo e conforme la sostenibilità ESG delle filiere di fornitura.
<u>ECOVADIS</u>	PIATTAFORMA: È uno dei più diffusi fornitori di valutazioni di sostenibilità aziendale al mondo, che fornisce dei punteggi ad enti pubblici e privati dietro pagamento di una fee. Il modello di calcolo non è reso pubblico.
<u>SYNESGY</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma digitale che, tramite la compilazione di un questionario da parte delle aziende, permette di rilevarne l'impegno verso i temi ambientali, sociali e di governance.
<u>TENP</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma gratuita che supporta le aziende nell'autovalutazione delle proprie strategie e performance di sostenibilità, tramite un questionario online di autovalutazione che prende spunto dai Dieci Principi del Global Compact delle Nazioni Unite. È stata sviluppata da Bureau Veritas Italia nell'ambito del Global Compact Network Italia (GCNI).
<u>SEDEX</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma digitale a livello mondiale per le aziende per gestire e migliorare le condizioni di lavoro nelle catene di approvvigionamento globali. Forniscono strumenti pratici, servizi e una rete di comunità per aiutare le aziende a migliorare le loro pratiche commerciali responsabili e sostenibili e a procurarsi responsabilmente.
<u>OPEN-ES</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma digitale dedicata alla sostenibilità nelle filiere industriali, frutto della partnership tra Eni, BCG e Google Cloud. Il modello permette la misurazione delle performance di sostenibilità delle aziende.
<u>INTEGRITYNEXT</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma digitale in cloud che permette di ospitare dati di sostenibilità ottenuti da altri provider e combinarli con un monitoraggio dei social media per individuare minacce reputazionali relative ai fornitori.

<u>GLOBAL SUSTAINABLE ENTERPRISE SYSTEM (GSES)</u>	PIATTAFORMA: È una piattaforma digitale che aiuta le società a valutare, verificare e certificare le prestazioni di sostenibilità a livello di processo, catena di approvvigionamento e di prodotto.
<u>CERVED</u>	PIATTAFORMA: Cerved ha sviluppato un tool per valutare la sostenibilità delle aziende tramite un'analisi dei dati pubblici disponibili sulle aziende, elaborando uno score che misura la propensione alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance.
<u>S&P ESG RATING</u>	RATING: Standard & Poor's ha elaborato una metodologia di calcolo per valutare la strategia ESG delle aziende e la loro preparazione ad affrontare rischi e opportunità del futuro, il cui risultato è diretto soprattutto a potenziali investitori.
<u>MOODY'S</u>	RATING: Moody's, agenzia di rating leader nel mondo, controlla l'affiliata Vigeo Eiris che è una primaria agenzia di rating ESG europea che fornisce ricerca e analisi sui temi ESG (Environmental, Social, Governance) agli investitori e supporta le aziende nei loro percorsi di responsabilità.
<u>MSCI</u>	RATING: MSCI è uno dei più grandi fornitori mondiali di indici ESG progettati per aiutare gli investitori istituzionali a confrontare in modo più efficace le performance degli investimenti ESG e gestire, misurare e rendicontare gli impegni presi.

Fonte: Rielaborazione a cura di Impronta Etica sulla base dei materiali di SCS Consulting

In conclusione, è possibile affermare che le pratiche di procurement sostenibile si configurano come alcune tra le **principali leve a supporto di un percorso virtuoso di responsabilizzazione della catena di fornitura** e quindi in modo più ampio, della catena del valore delle imprese. Strutturare percorsi di valutazione, selezione e ingaggio dei propri fornitori in ottica sostenibile può consentire di incidere positivamente sui propri impatti negativi e sui propri hotspot critici che molto spesso vanno a toccare e a coinvolgere soggetti fornitori e fasi ad essi legate, piuttosto delicate e critiche. L'approvvigionamento sostenibile deve essere inteso come **una strategia di lungo termine solida** che mira a coinvolgere i propri fornitori in modo integrato e consolidato col fine di costruire relazioni e linee di azioni durature nel tempo che possano generare una crescita condivisa.

IL LABORATORIO CON LE IMPRESE PARTECIPANTI

La parte laboratoriale con le imprese socie di Impronta Etica ha previsto alcuni canva di lavoro sottoposte alle imprese, volte a spingere le organizzazioni a **compiere un'azione di self assessment**, ragionando sullo stato della propria organizzazione circa i quesiti posti in merito al sustainable procurement. Ogni tavola è stata poi discussa in plenaria attraverso un ampio dibattito e confronto. Queste tavole possono essere utilizzate come utili strumenti di autovalutazione per comprendere, attraverso domande strategiche, a che punto la propria organizzazione si trova rispetto all'approvvigionamento sostenibile. Una guida che consente di valutare quali elementi l'impresa può potenzialmente già aver messo in campo più o meno consapevolmente rispetto a questo processo, oppure quali step mancanti sono necessari per compierlo.

Fig. 15: Assessment rispetto alle strategie di Sustainable Procurement



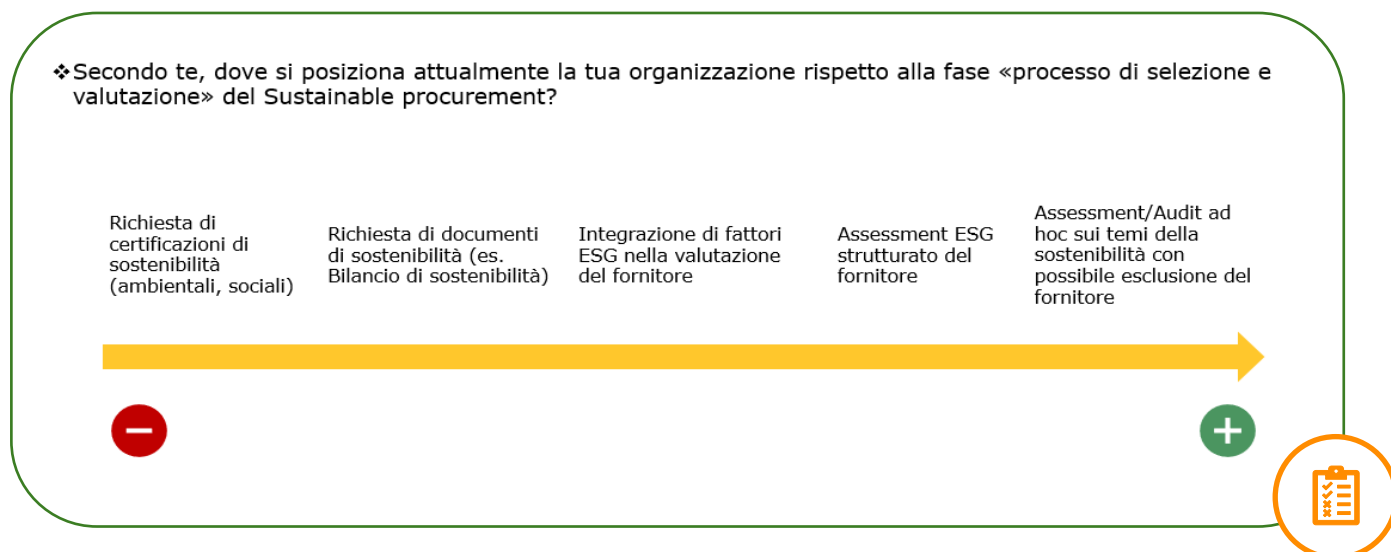
Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

Diverse imprese hanno dichiarato di avere già adottato un **Codice Etico** e una **Politica Ambientale**, che costituiscono una base fondamentale di partenza di questo processo. In alcuni casi sono anche stati avviati i **primi contatti con fornitori chiave**, con l'obiettivo di strutturare nel tempo criteri di sostenibilità condivisi, da applicare lungo tutta la catena di fornitura. In generale, la volontà espressa è quella di estendere progressivamente questo processo, partendo dai fornitori più strategici.

Un elemento rilevante emerso riguarda le **resistenze interne all'organizzazione circa l'integrazione della sostenibilità nell'approccio con i propri fornitori**, dove spesso manca una piena consapevolezza dell'importanza dei principi di sostenibilità nelle pratiche quotidiane relative alla catena di approvvigionamento. Più aziende sottolineano la necessità di **rafforzare le attività di formazione e sensibilizzazione** del personale interno su questi temi.

Analogamente, è stata evidenziata l'importanza di **attivare strumenti di ingaggio e relazione con i fornitori**, come incontri formativi o momenti di confronto, per **favorire il miglioramento progressivo delle prestazioni dei fornitori esistenti**, promuovendo una crescita reciproca sui temi della sostenibilità. Queste pratiche, possono essere spesso rese complesse dall'impossibilità per alcune imprese di scegliere la completezza del proprio parco fornitori o l'obbligo di cambiare i fornitori a rotazione nel tempo, come previsto dalle gare di appalto pubbliche. In questi casi, la predisposizione di criteri e requisiti di selezione e la strutturazione di azioni mirate anche di breve periodo nei confronti dei fornitori con cui ci si trova a collaborare, possono essere percorsi efficaci per migliorare il proprio agire nonostante le complessità.

Fig. 16: Self Assessment rispetto alla fase di selezione e valutazione dei fornitori



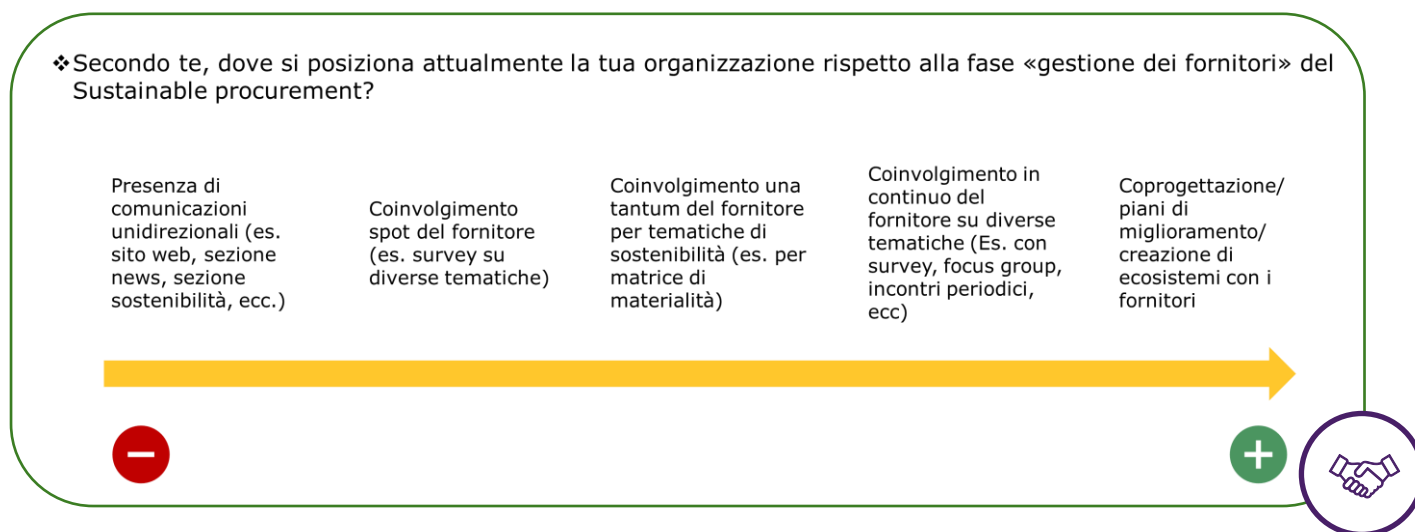
Fonte: Elaborazione a cura di SCS Consulting

In questo caso le aziende coinvolte hanno mostrato un livello di maturità differenziato nell'integrazione dei criteri ESG nei processi di selezione e valutazione dei propri fornitori. In generale, l'integrazione dei fattori ESG a livello strategico risulta già avviata, tuttavia, questi criteri **non vengono ancora utilizzati in modo sistematico come fattori di esclusione o valutazione** nei processi decisionali relativi ai fornitori.

Alcune aziende adottano strumenti per la **prequalifica dei fornitori**, come questionari specifici che, se superati, portano alla formalizzazione di contratti contenenti clausole di sostenibilità. In altri casi, si preferisce non introdurre un questionario ESG dedicato, optando invece per l'inserimento di **richieste minime e flessibili direttamente nei contratti**, in linea con gli sviluppi normativi e con l'obiettivo di raccogliere solo le informazioni essenziali ai fini della legge. Questo avviene poiché pur riconoscendo l'utilità del questionario come strumento di raccolta e mappatura, molte aziende sottolineano che il punteggio ottenuto può non costituire sempre un criterio di esclusione, in quanto i risultati possono essere disomogenei o poco affidabili sulla base delle informazioni fornite o a disposizione del fornitore.

Alcuni interlocutori segnalano inoltre una **certa resistenza all'utilizzo di questionari personalizzati**, osservando che la moltiplicazione degli strumenti può generare un eccessivo carico burocratico per i fornitori.

Fig. 17: Assessment rispetto alla fase di gestione dei fornitori



Fonte: Rielaborazione a cura di SCS Consulting

Dal punto di vista della **gestione dei fornitori** e del loro **coinvolgimento diretto**, si è registrata una notevole diversificazione degli approcci scelti dalle imprese sulla base del proprio modello di business e del loro livello di maturità rispetto a questo processo.

Diverse imprese hanno inizialmente implementato l'utilizzo di **strumenti di coinvolgimento a distanza** con il supporto dei mezzi digitali, come ad esempio l'uso di comunicazioni dirette o di survey tematiche volte a raccogliere le informazioni di sostenibilità dai propri fornitori e a stabilire un canale di dialogo e assessment. Questi strumenti si sono però spesso rivelati poco efficaci per stabilire un reale ingaggio e rapporto di collaborazione e confronto tra il fornitore e l'impresa.

Per questo motivo diverse aziende stanno quindi ripensando le proprie modalità di ingaggio nel lungo periodo, valutando **eventi in presenza** e tavoli di lavoro fisici, per facilitare il confronto su temi rilevanti, a partire da fornitori con cui esiste già un rapporto consolidato.

Infine, è stata espressa comunemente la **volontà di lavorare sempre di più sulla strutturazione di modalità di coinvolgimento di lungo periodo**, volte a definire un sempre più stretto rapporto di collaborazione e di crescita congiunta in grado di coniugare la strategia di sostenibilità dell'impresa con le pratiche dei propri fornitori. Questo processo, certamente complesso e richiedente di un lungo tempo di implementazione, si configura come la via più virtuosa e solida per andare a lavorare a livello sostenibile e integrato con la propria catena di approvvigionamento.

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Viviamo tempi ricchi di complessità per il mondo della sostenibilità, tra nuovi scetticismi, incertezze normative e fenomeni globali che hanno spinto a ricercare nuovi equilibri funzionali per le aziende che vogliono continuare a rimanere competitive e responsabili in questo scenario.

Proprio in questo tempo nebuloso e incerto, Impronta Etica ha ritrovato una rinnovata convinzione nelle proprie imprese socie, sull'importanza di proseguire senza esitazioni nel cammino verso uno sviluppo sostenibile. Imprese che hanno già potuto toccare con mano le opportunità competitive e di crescita che la sostenibilità integrata può portare, fondando il loro agire su valori solidi di responsabilità ed etica.

Serve **continuare a guardare oltre**, alla ricerca di nuove strade per agire in modo positivo sul proprio impatto nel mondo e nella società, individuando sfide non ancora percepite e costruendo strumenti per rendere la sostenibilità parte integrante del proprio DNA aziendale.

È nato così il percorso dedicato alla catena del valore, che ha impegnato attivamente aziende socie appartenenti a diversi settori e con caratteristiche molto diverse tra loro. Quando il sentiment condiviso sembrava spingere ad una chiusura e ad un rallentamento delle ambizioni, abbiamo scelto di osservare ciò che accade oltre il perimetro aziendale, lavorando su una sfida importante: migliorare la propria condotta da monte a valle, lungo tutta la propria catena del valore.

Tassello dopo tassello, è stato possibile comprendere come oggi la **dimensione della sostenibilità nella value chain, rappresenti la nuova frontiera della sostenibilità d'impresa**: elementi indispensabili che consentono alla strategia dell'impresa di compiere un passo ulteriore, raggiungendo un livello sistemico e integrato senza precedenti. La presa di consapevolezza della propria catena del valore e le sue componenti, l'analisi critica e attenta delle sue criticità, la mappatura dei propri fornitori e la strutturazione di un piano di azione di lungo periodo che intervenga sugli snodi focali in modo progressivo e rigoroso. Tutto questo consente di rendere l'organizzazione sempre più sicura, resiliente e solida, intervenendo proprio nelle aree maggiormente vulnerabili.

Un cammino insidioso, dove catene del valore estese, dislocate geograficamente e molto diversificate, mettono a dura prova la capacità dell'impresa di esercitare un effetto decisivo su di esse. Un'area strategica complessa ma nella quale risiedono numerosissime possibilità virtuose.

Soltanto però mettendo in campo azioni personalizzate e concrete che mirino alla collaborazione e al coinvolgimento degli stakeholder, all'analisi lungimirante dei propri impatti e all'interpretazione del framework normativo come un potente strumento di pianificazione strategica che sappia andare oltre alla compliance, **l'impresa può tramutare i suoi rischi estesi in importanti opportunità di crescita e posizionamento.**

Oggi, per un'organizzazione, possedere una catena del valore sicura e sostenibile significa gestire in maniera più efficace le proprie materie prime, stabilire partnership virtuose a partire dai propri fornitori fino ai clienti e minimizzare i rischi reputazionali, oggi molto frequenti a causa dell'alta sensibilità e attenzione attorno a queste tematiche.

Una strategia di sostenibilità che eluda completamente a questa dimensione rischia oggi di essere fortemente miope e di ricadere nell'approssimazione, non tenendo conto di importantissime informazioni e dati che riguardano le operazioni aziendali oltre ai cancelli del suo centro di produzione.

Uno spazio dal perimetro esteso nel quale risiede un vero e proprio valore competitivo e di crescita reale, che permette all'impresa di **creare valore ad ampio spettro, tramutandosi in un agente virtuoso di trasparenza, collaborazione e scelte sostenibili.**

Impronta Etica ringrazia tutte le imprese e gli stakeholder che hanno reso possibile la redazione di questo documento e del percorso che ha condotto ad una sua strutturazione, confermando il carattere plurale della sostenibilità e quanto il potere della collaborazione e del lavoro congiunto possa generare nuove conoscenze e competenze, grazie allo scambio di buone pratiche e al confronto attivo.



TERMINE	DESCRIZIONE
DOPPIA MATERIALITA'	Concetto cardine della nuova normativa CSRD che prevede l'analisi di come l'azienda influenza il contesto esterno (inside-out), e come il contesto esterno influenza l'azienda (outside-in).
DOWNSTREAM	Insieme di attività a valle della fase di produzione (logistica in uscita, distribuzione, fine vita prodotto).
DUE DILIGENCE - DOVUTA DILIGENZA	Processo con cui l'azienda identifica, previene e mitiga i rischi di violazione dei diritti umani e ambientali lungo tutta la sua filiera.
HOTSPOT	Elemento della catena del valore (una fase, un processo o un fornitore) che può generare un impatto negativo effettivo o potenziale su ambiente, persone o economia.
LIFE CYCLE ASSESSMENT (LCA)	Metodologia oggettiva per valutare gli impatti ambientali di un prodotto lungo tutto il suo ciclo di vita, dalla nascita al suo smaltimento ultimo.
OPERAZIONI PROPRIE	Insieme di attività che trasformano fisicamente le materie prime nel prodotto o servizio finale.
RATING ESG	Il rating ESG (Environmental, Social, and Governance) è un giudizio sintetico che certifica la solidità di un'azienda, di un titolo o di uno Stato dal punto di vista dell'impatto ambientale, sociale e della trasparenza gestionale.
SUPPLY CHAIN	Rete di attività che consente di trasformare le materie prime in un prodotto finito, coprendo tutte le fasi pratiche dall'approvvigionamento alla distribuzione.
SUSTAINABLE PROCUREMENT	Integrazione di criteri ambientali, sociali ed etici nei processi di gestione portafoglio fornitori di un'azienda, andando oltre la sola logica di prezzo.
UPSTREAM	Insieme di attività a monte della fase di produzione (approvvigionamento materie prime, logistica in entrata).

SI RINGRAZIANO LE IMPRESE SOCIE CHE HANNO PRESO PARTE AL LABORATORIO

Un ringraziamento particolare ad SCS Consulting per il supporto organizzativo e metodologico



camst:
group | Più di una scelta

cefla

ce
L'energia su cui puoi contare

cns®
CONSORZIO NAZIONALE SERVIZI

coop
Coop Italia

coop
Alleanza 3.0

coesia

CONSORZIO INTEGRA

COPROB
AGRICOLTURA E SOSTENIBILITÀ
DAL 1962

Italia Zuccheri

CPL Concordia
ENERGIA CHE MIGLIORA LA VITA

ERIF

g
GRANAROLO

GranTerre

IGD SIIQ

lavoropiu

NCV
logistica evoluta

OPEN group

rekeep

SCS
CONSULTING
make your future happen

Unipol
GRUPPO





IMPRONTA ETICA
via Toscana 19/a
40069 Zola Predosa (Bo)
info@improntaetica.org
www.improntaetica.org

