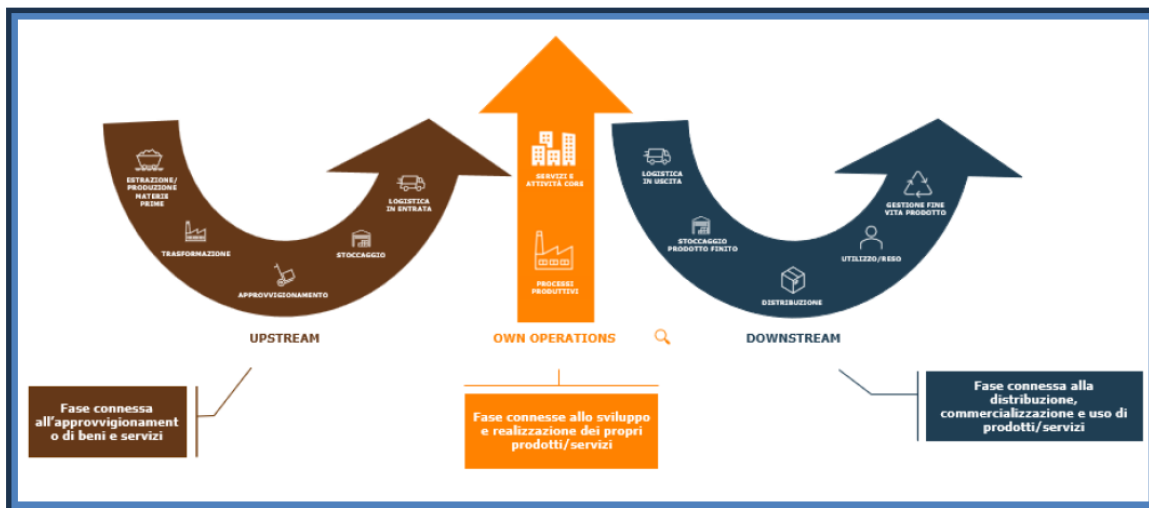


La sostenibilità nella catena del valore: andare oltre le operazioni proprie

Alla scoperta della sostenibilità aziendale da monte a valle.

Che cosa viene in mente quando ci riferiamo alle azioni e alle operazioni compiute da un'impresa, sia essa di servizi o di prodotto? Spesso si pensa nell'immediato a tutto ciò che definisce in modo diretto la produzione propria del bene che genera, a **ciò che le consente di creare valore economico a stretto raggio**. L'impresa però, non si esaurisce ai cancelli del proprio stabilimento o del suo headquarter; ma è composta da una **serie di rapporti, relazioni, operazioni e azioni che si verificano da monte a valle del suo ciclo di vita**, andando a comporre la sua catena del valore.

In particolare, andando ad osservarla nel dettaglio, essa risulta composta da tre fasi: la **fase upstream** che comprende tutte le attività a monte della produzione, come la ricerca e sviluppo, la selezione e la gestione dei fornitori, l'acquisto delle materie prime e la logistica in entrata. Le **operazioni proprie** che riguardano i processi interni dell'impresa, come la produzione, l'assemblaggio, il controllo qualità, la gestione delle risorse e l'organizzazione aziendale. Infine, la **fase downstream** che include le attività a valle, ovvero la distribuzione, il marketing, la vendita e l'assistenza post-vendita, che hanno lo scopo di consegnare il prodotto al cliente e mantenerne la soddisfazione nel tempo.



In modo più specifico, la catena del valore viene definita come **l'insieme delle attività, risorse e relazioni** che supportano il modello di business di un'impresa e si estendono all'ambiente esterno in cui essa opera. Questo termine comprende quindi tutte le componenti (interne ed esterne) su cui l'organizzazione fa affidamento per **ideare, realizzare, distribuire e accompagnare i propri prodotti o servizi** lungo l'intero ciclo di vita, dalla fase di concezione fino al consumo e al fine vita. Le più rilevanti includono:

1. Le attività e le risorse interne all'organizzazione, come ad esempio le risorse umane;
2. Le attività lungo i canali di fornitura, marketing e distribuzione, come l'approvvigionamento di materiali e servizi, la vendita e la consegna di prodotti e servizi;
3. Il contesto esterno in cui opera l'impresa, inclusi gli aspetti finanziari, geografici, geopolitici e normativi.

È proprio la complessità che la caratterizza a renderla particolarmente vulnerabile e soggetta ad **impatti negativi e possibili hotspot critici**: molte imprese infatti possiedono catene del valore lunghe, diversificate e dislocate geograficamente in modo ampio. Proprio per queste ragioni, è necessario che le organizzazioni comprendano come gestirla in modo responsabile per essere **maggiormente resilienti e sostenibili**, cogliendone tutte le opportunità correlate. Negli ultimi anni questo fenomeno virtuoso è sempre più frequente, grazie alla **normativa CSRD** e alla più specifica **CSDDD** che richiedono un numero sempre maggiore di dati e informazioni relativi alla value chain; e l'attenzione delle organizzazioni che hanno compreso il potenziale competitivo e di gestione del rischio che risiede dietro ad una sua gestione lungimirante. Proprio per esplorare al meglio questa tematica, **Impronta Etica** in collaborazione con **SCS Consulting**, ha condotto nel corso del 2025 un laboratorio dedicato alle proprie imprese socie, per indagare le sfide, le opportunità e gli strumenti della sostenibilità nella catena del valore, dal quale sono emersi rilevanti spunti di riflessione.

Quali rischi per le imprese risiedono dietro alla catena del valore?



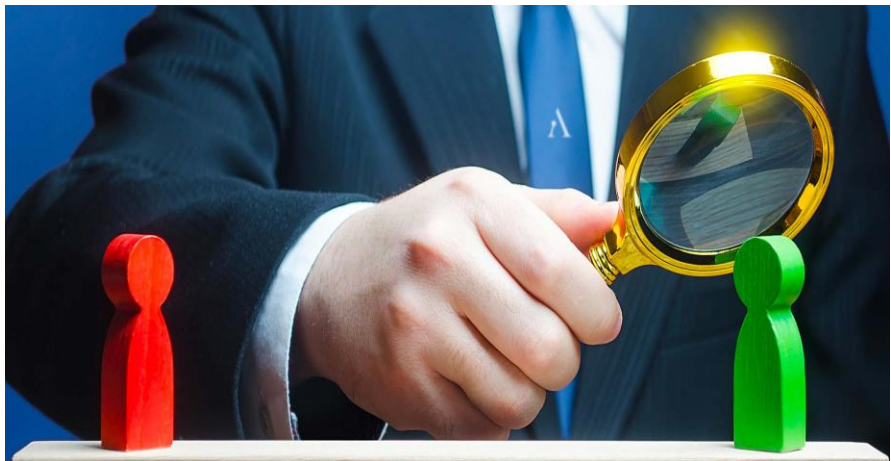
Nonostante l'esistenza di un quadro normativo in definizione e una sempre maggiore attenzione al tema, la gestione sostenibile della catena del valore rimane oggi un tema particolarmente sfidante e complesso per le imprese.

La sua morfologia spesso diversificata, la presenza di soggetti eterogenei e la sua disseminazione geografica rendono **difficile** il suo **monitoraggio e il controllo dei suoi processi**, così come

l'ingaggio efficace di fornitori e altri attori coinvolti lungo tutta la filiera, e la **gestione integrata dei rischi** operativi, legali e reputazionali. Tutti elementi che richiedono una strategia coordinata e una piena trasparenza e tracciabilità dei processi produttivi. Tra le altre sue complessità troviamo anche la **comunicazione efficace con gli stakeholder interni ed esterni**, che si conferma un fattore critico per garantire allineamento e responsabilità condivise; oltre alla capacità di valutare in modo sistemico le **dipendenze da risorse naturali, umane e sociali** come processo essenziale per assicurare la resilienza del modello di business nel medio-lungo termine, integrando la sostenibilità come un driver strategico fondamentale.

Quali opportunità possono nascere da una value chain sostenibile?

Nonostante queste importanti sfide però, l'adozione di un approccio responsabile alla gestione della catena del valore rappresenta soprattutto una **leva strategica per generare valore competitivo e opportunità di crescita**.



Integrare la sostenibilità nelle strategie di filiera consente infatti una

pianificazione più efficace, una **migliore individuazione delle aree critiche** e un **monitoraggio strutturato** dei progressi verso obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione nel suo complesso. Dal punto di vista operativo, una gestione sostenibile permette di **ottimizzare l'uso delle risorse, ridurre i costi** e contenere gli **impatti ambientali**, facilitando l'adozione di modelli produttivi più circolari ed efficienti. Sul piano sociale, invece, favorisce la costruzione di una **filiera equa e inclusiva**, fondata sul rispetto dei diritti umani, della dignità del lavoro e del benessere delle comunità coinvolte: elementi che si traducono in benefici tangibili per l'impresa, come il **rafforzamento della reputazione**, **l'aumento della fiducia da parte di stakeholder e investitori**, e il consolidamento del **posizionamento competitivo** sul mercato, che risulta sempre più orientato alla trasparenza, alla responsabilità e alla creazione di valore condiviso.

Come tramutare quindi le complessità in opportunità strategiche?



L'integrazione della sostenibilità lungo la catena del valore richiede un **percorso strutturato che si traduca in azioni operative concrete e coerenti**. Oltre al framework regolatorio vincolante e volontario esistente a livello globale, che consente di agire con riferimenti chiari e condivisi, è possibile individuare alcuni altri elementi chiave per predisporre un processo che sia efficace e coerente. Un primo

passo essenziale consiste nella definizione di **strumenti formali**, come il **Codice Etico**, che esplicita i principi di sostenibilità e i comportamenti attesi dall'impresa e dai suoi partner esterni. Questo documento, oltre a delineare i valori etici aziendali, stabilisce criteri chiari e vincolanti per guidare le relazioni con fornitori, clienti e altri stakeholder. Parallelamente, è fondamentale **potenziare la consapevolezza interna**, promuovendo attività di **formazione e sensibilizzazione rivolte al personale e a tutti gli altri attori della filiera**, in quanto solo attraverso l'adozione diffusa di pratiche sostenibili nella quotidianità operativa è possibile radicare una vera **cultura della sostenibilità** all'interno dell'organizzazione. In questo modo, la sostenibilità diventa un elemento trasversale e sistemico, integrato nei processi e nelle relazioni di business.

La valutazione sostenibile della catena del valore e il mondo bancario.

La sostenibilità nella catena del valore sta assumendo un ruolo sempre più centrale per le istituzioni finanziarie, in quanto rappresenta un **fattore determinante per la gestione dei rischi, la creazione di valore a lungo termine e la competitività del sistema bancario**. Per una banca, integrare principi ambientali, sociali e di governance (ESG)



nella propria catena del valore significa **adottare una visione olistica che abbraccia non solo le proprie attività operative, ma anche le relazioni con fornitori, partner e clienti**. Questo approccio implica la valutazione dell'impatto ambientale e sociale di ogni anello della filiera, promuovendo pratiche responsabili e trasparenti lungo tutto il ciclo economico-finanziario.

Dal punto di vista del portafoglio finanziario, l'integrazione dei criteri ESG **consente di individuare e mitigare rischi legati alla transizione climatica, all'esaurimento delle risorse naturali o a comportamenti non etici da parte delle controparti**. Una banca che tiene conto di tali aspetti è in grado di **prevenire perdite dovute a svalutazioni di asset non sostenibili, riducendo così il rischio di credito e migliorando la qualità complessiva del proprio portafoglio**. Parallelamente, la sostenibilità rappresenta anche **un'opportunità di crescita**: consente di indirizzare i capitali verso imprese innovative, efficienti dal punto di vista

energetico e socialmente responsabili, che sono più resilienti ai cambiamenti normativi e di mercato.

Se consideriamo l'intera catena del valore di una banca, **oltre il 90% delle emissioni di CO2eq prodotte deriva dal portafoglio finanziato**, ovvero dai prestiti concessi a famiglie e imprese. È quindi evidente che, per ridurre il proprio impatto ambientale, un istituto di credito debba orientare i finanziamenti verso investimenti sostenibili.

Il primo passo in questa direzione consiste nel **misurare le emissioni di gas serra associate ai finanziamenti in essere**; per farlo si può calcolare la quota parte di emissioni delle aziende finanziate dalla banca utilizzando stime di settore, che forniscono un dato medio, oppure, se disponibile, tramite la rendicontazione di sostenibilità delle singole aziende finanziate, che offrono dati più puntuali.

Un altro elemento chiave nella gestione sostenibile della catena del valore è **individuare e mitigare rischi legati all'investimento in settori impattati alla transizione climatica**. Per questo motivo in molti casi le banche chiedono alle imprese operanti in settori ad alto rischio climatico e ambientale di **compilare questionari ESG**. Questi strumenti servono a valutare il posizionamento dell'azienda nel percorso di transizione, chiedendo evidenze concrete in merito all'identificazione degli impatti ambientali, alla loro misurazione e alla definizione di piani di intervento.

La richiesta di compilazione dei questionari ESG non vuole essere quindi un appesantimento burocratico nella richiesta di credito da parte delle aziende, ma costituisce un tassello dell'impegno delle banche ad assumere un ruolo proattivo nella mobilitazione di capitali per progetti a impatto positivo e nella creazione di valore condiviso per la società nel suo complesso.