



ASSOLOMBARDA

La sostenibilità ambientale della catena di fornitura

APPROCCI E STRUMENTI PER LE
GRANDI E PICCOLE MEDIE IMPRESE



ASSOLOMBARDA

La sostenibilità ambientale della catena di fornitura

APPROCCI E STRUMENTI PER LE GRANDI
E PICCOLE MEDIE IMPRESE

Ringraziamenti

Il documento è il frutto dell'attività del Gruppo di Lavoro Sostenibilità Ambientale di Assolombarda composto da:

- A2A S.p.A. – Michele Mincuzzi e Valerio Cignoni;
- Alitec S.r.l. – Barbara Ferroni;
- Azienda Agricola Allevi S.r.l. – Patrizia Merlini;
- Ambiente S.p.A. – David Giraldi;
- Bosch S.p.A. – Andrea Baldissara;
- Bracco S.p.A. – Gianni Abbruzzese;
- Certiquality S.r.l. - Claudia Gistri;
- Cial – Consorzio Nazionale Imballaggi Alluminio – Luca Laguzzi;
- Ernst & Young S.p.A. – Francesco Pozzoni;
- Hilti Italia S.p.A. – Silvio Fasser;
- Igeam Consulting S.r.l. – Silvia Monari;
- Indena S.p.A. – Luca Loreto e Lorenzo Palvarini;
- Istituto Auxologico Italiano – Silvia Valcarossa;
- Obrist Italia S.r.l. – Alessandro Groppi;
- Pozzoli S.p.A. – Davide Biancorosso;
- Siemens S.p.A. – Davide Rossi;
- Snam S.p.A. - Domenico Lardo;
- STMicroelectronics S.r.l. – Monica Bianchi e Ivonne Bertoncini;
- Studio legale Chilosì Martelli – Mara Chilosì.

L'elaborazione dei contenuti è stata curata dal Prof. Fabio Iraldo (Prorettore alla Valorizzazione e all'Impatto della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) e da Ergo S.r.l. sotto la direzione del Dott. Michele Barberio.

La redazione finale del documento è stata curata dall'Area Territorio e Ambiente di Assolombarda nelle persone di Emanuela Curtoni, Alfredo Parodi e Giuseppe Spina. Quest'ultimo ha anche coordinato per Assolombarda il Gruppo di Lavoro.

Indice

• Prefazione	04
• Introduzione	07
• 1. La sostenibilità ambientale della catena del valore: tra innovazione, responsabilità e governance	10
<i>1.1 Il quadro delle iniziative legislative europee per le filiere sostenibili</i>	<i>19</i>
<i>1.2 La supply chain nella governance aziendale</i>	<i>26</i>
• 2. Un approccio per la gestione degli aspetti ambientali nella catena di fornitura	29
• 3. Le strategie di economia circolare per la value chain	33
<i>3.1 Azioni a maggiore intensità di collaborazione</i>	<i>36</i>
<i>3.2 Meccanismi finanziari: contratti e condivisione dei ricavi</i>	<i>40</i>
<i>3.3 Azioni di monitoraggio e controllo</i>	<i>43</i>
• Conclusioni	46
• Riferimenti normativi e bibliografici	48

Data di pubblicazione
Novembre 2025



Prefazione

La crescente urgenza del tema della sostenibilità ha spinto Assolombarda ad assumere un ruolo attivo e propositivo, consapevole che la transizione ecologica rappresenta una sfida decisiva per il futuro del nostro sistema produttivo. In questo contesto, il tema delle catene del valore assume un'importanza strategica: esse costituiscono l'ossatura di una **economia circolare** capace di essere **solida e duratura**, ma anche sufficientemente **flessibile** per rispondere alle trasformazioni di un contesto globale sempre più complesso e competitivo.

Le imprese, oggi più che mai, sono chiamate a ripensare in profondità i propri modelli di business, integrando **la sostenibilità** non come semplice opzione, bensì **come fattore strutturale e imprescindibile** per garantire continuità, resilienza e crescita di lungo periodo.

I grandi fenomeni che caratterizzano la nostra epoca, dal cambiamento climatico alla perdita di biodiversità, dalla crescente scarsità di risorse naturali e all'instabilità geopolitica, non possono più essere considerati variabili esterne: essi incidono in modo diretto e pervasivo sulla capacità delle aziende di generare valore. Non soltanto sul piano economico-finanziario, ma anche nella dimensione sociale e ambientale, ovvero in quel rapporto di fiducia con stakeholder e comunità che oggi rappresenta un vero e proprio asset competitivo.

In questa prospettiva, la sostenibilità ambientale e il suo pilastro, l'economia circolare, emergono come paradigma centrale dei processi di innovazione, influenzando non solo la progettazione e la produzione, ma anche l'organizzazione interna e, soprattutto, la gestione delle relazioni lungo tutta la filiera: dai fornitori ai clienti finali, fino alle comunità locali.

La gestione sostenibile della supply chain rappresenta oggi una delle leve più potenti per affrontare in modo integrato, ed economicamente efficace, gli impatti ambientali e sociali connessi ai prodotti, ai processi e ai servizi, stimolando così **maggiori investimenti e produttività**. È questa la traiettoria delineata dalle principali strategie europee: dal Green Deal, che fissa l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050, al più recente Clean Industrial Deal, volto a rilanciare l'industria europea in una chiave al tempo stesso verde, competitiva e autonoma. Questi strumenti non sono soltanto quadri normativi, ma segnali forti di una direzione irreversibile che spinge le imprese a trasformare la sostenibilità in un vero motore di innovazione, di efficienza e di competitività internazionale.

In tale scenario, Assolombarda si pone al fianco delle imprese con l'obiettivo di accompagnarle in questa transizione, offrendo strumenti, competenze e orientamenti per affrontare con lungimiranza le nuove sfide della sostenibilità ambientale. La nostra visione è quella di un **approccio di filiera**, che considera l'intero ecosistema di processi, attori e relazioni.

È con questa finalità che Assolombarda ha elaborato una guida operativa rivolta alle aziende, pensata per supportarle nella **creazione di catene di fornitura sostenibili**¹. Il documento è concepito come uno strumento inclusivo: si rivolge tanto alle grandi imprese quanto alle piccole e medie aziende, che da sempre costituiscono la base del nostro tessuto imprenditoriale. Vuole essere un punto di riferimento sia per chi dovrà conformarsi a nuovi requisiti regolatori, sia per chi intende intraprendere volontariamente un percorso di miglioramento e di efficientamento, anticipando le sfide e cogliendo con prontezza le opportunità legate alla sostenibilità.

Massimo Di Amato

*Delegato del Presidente per Economia circolare
e Tecnologie ambientali Assolombarda*

1 - A tal proposito si rimanda all'analisi del Gruppo di Lavoro che ha portato alla pubblicazione del documento "L'evoluzione della legislazione UE sulla sostenibilità ambientale. Il ruolo dei sistemi di gestione quale strumento di governance" (2024)."



Introduzione

La gestione degli impatti ambientali e sociali legati all'attività d'impresa è oggi sempre più al centro delle strategie di crescita delle aziende. Migliorare le proprie performance di sostenibilità vuol dire gestire i rischi e le opportunità in un contesto globale segnato da sfide senza precedenti.

Fenomeni ambientali come eventi climatici estremi e la degradazione degli ecosistemi, insieme alle crescenti aspettative da parte di stakeholder interni ed esterni e alla pressione normativa da parte di istituzioni europee e nazionali che convive con un contesto geopolitico sempre più instabile, spingono le imprese a rivedere il proprio approccio alla sostenibilità. In questo scenario, diventa fondamentale saper identificare, valutare e gestire i propri impatti ambientali:

- in modo sistemico, assicurando coerenza con il proprio modello di business e tenendo conto del ruolo chiave giocato da tutti gli attori che partecipano alla creazione di valore;
- attraverso metodologie solide e riconosciute, basate sull'analisi del ciclo di vita, per comprendere e gestire gli impatti in tutte le fasi, dall'approvvigionamento al fine vita dei prodotti;
- coinvolgendo l'intera catena di fornitura, che spesso include soggetti giuridicamente distinti, ma fortemente interconnessi in termini economici e di responsabilità ambientale.

Questo approccio implica un cambio di paradigma: non si tratta più di gestire la sostenibilità limitandosi ai confini aziendali, ma di estendere la propria responsabilità all'intero ecosistema di attività, attori e relazioni che costituiscono la catena del valore.

Le "Linee Guida OCSE per le imprese multinazionali - 2023" ribadiscono con chiarezza questa visione, affermando che le aziende sono responsabili non solo degli impatti diretti delle proprie attività, ma anche – in diversa misura – degli impatti generati lungo la propria catena di fornitura e nelle relazioni commerciali. Le stesse PMI sono invitate ad adottare questo approccio, per quanto compatibile con le loro risorse, incoraggiando i propri partner ad applicare principi di condotta responsabile.

Le catene del valore sono oggi la spina dorsale dell'economia globale: collegano persone, imprese e territori, superando confini geografici, culturali e normativi. A livello nazionale, pensiamo ad esempio all'importanza dei distretti produttivi nel generare sviluppo locale e innovazione. Questa interconnessione porta vantaggi concreti – come l'accesso a nuovi mercati, competenze e risorse – ma espone anche le imprese a rischi reputazionali, operativi e di compliance.

In questo contesto, la gestione dei rischi ambientali lungo la catena di fornitura emerge come un driver strategico fondamentale: identificare e mitigare tempestivamente i rischi consente non solo di ridurre

gli impatti negativi, ma anche di rafforzare la resilienza e la competitività dell'impresa in un mercato sempre più attento alla sostenibilità.

Adottare modelli di business in grado di integrare la gestione ambientale lungo tutta la catena del valore non è più una scelta opzionale, ma un imperativo strategico.

Con questo documento, il Gruppo di Lavoro intende offrire alle imprese un modello gestionale per affrontare in modo strutturato la sostenibilità ambientale delle filiere: dalla mappatura della supply chain, all'identificazione degli attori e degli ambiti prioritari, fino alla definizione di strumenti e misure operative per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità aziendali migliorandone il livello di resilienza e competitività.

Il modello proposto è pensato per essere flessibile: capace di rispondere alle esigenze delle grandi imprese – sempre più chiamate a guidare l'innovazione sostenibile delle filiere – così come a quelle delle PMI, che necessitano di strumenti concreti per adattarsi alle nuove richieste di mercato e normative.