

Valore e sostenibilità: spunti per una discussione nelle imprese

Andrea Venturelli

Presidente Gruppo Bilanci e Sostenibilità

Agenda

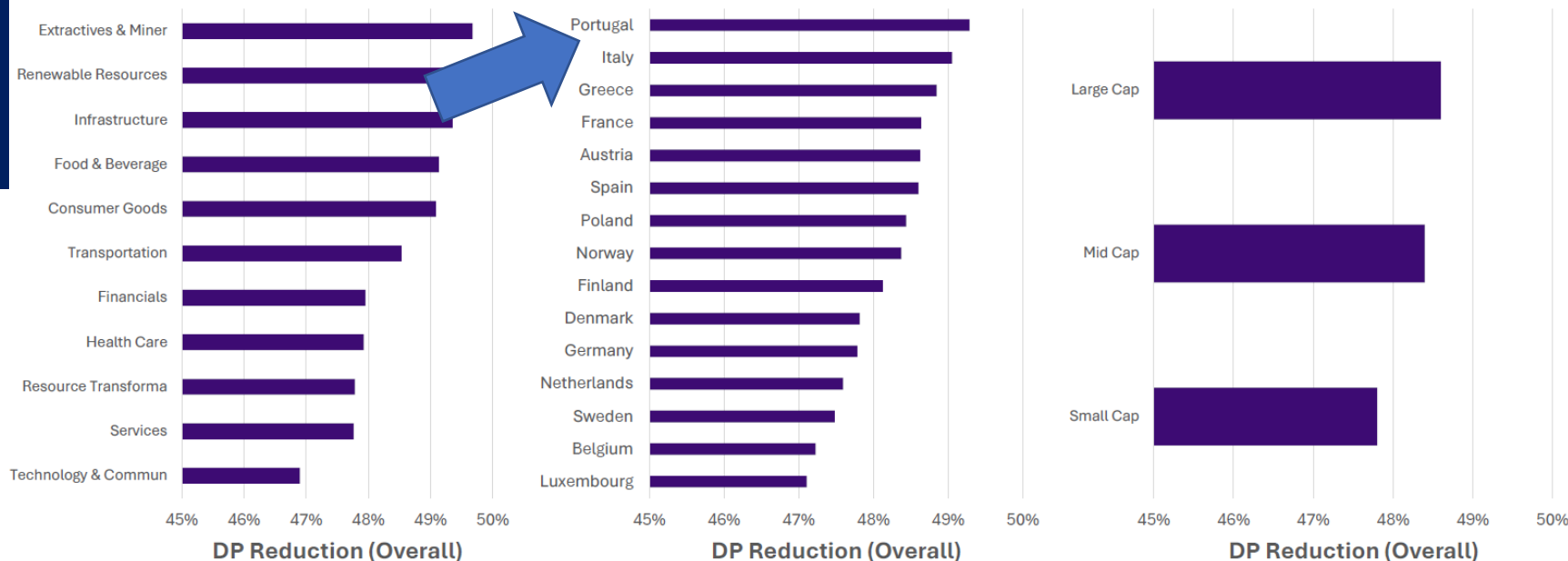
- La deregolamentazione in atto
- Alcune questioni che meritano oggi una riflessione
- Il GBS cosa sta cercando di fare
- Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità
- Dal valore alla catena del valore
- I prossimi appuntamenti

L'impatto della deregolamentazionela semplificazione degli ESRS

I settori, i Paesi e le dimensioni dei gruppi di aziende più impattati dalla revisione degli ESRS

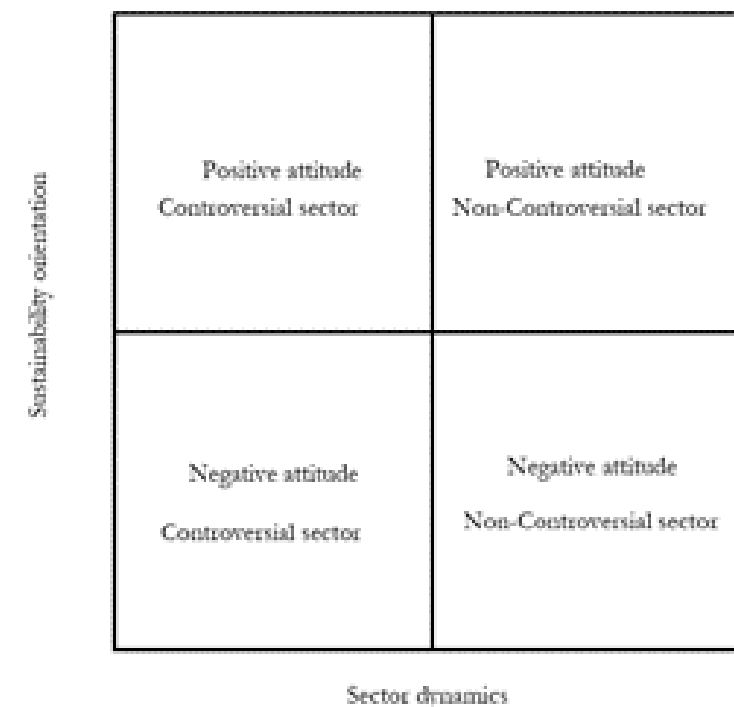
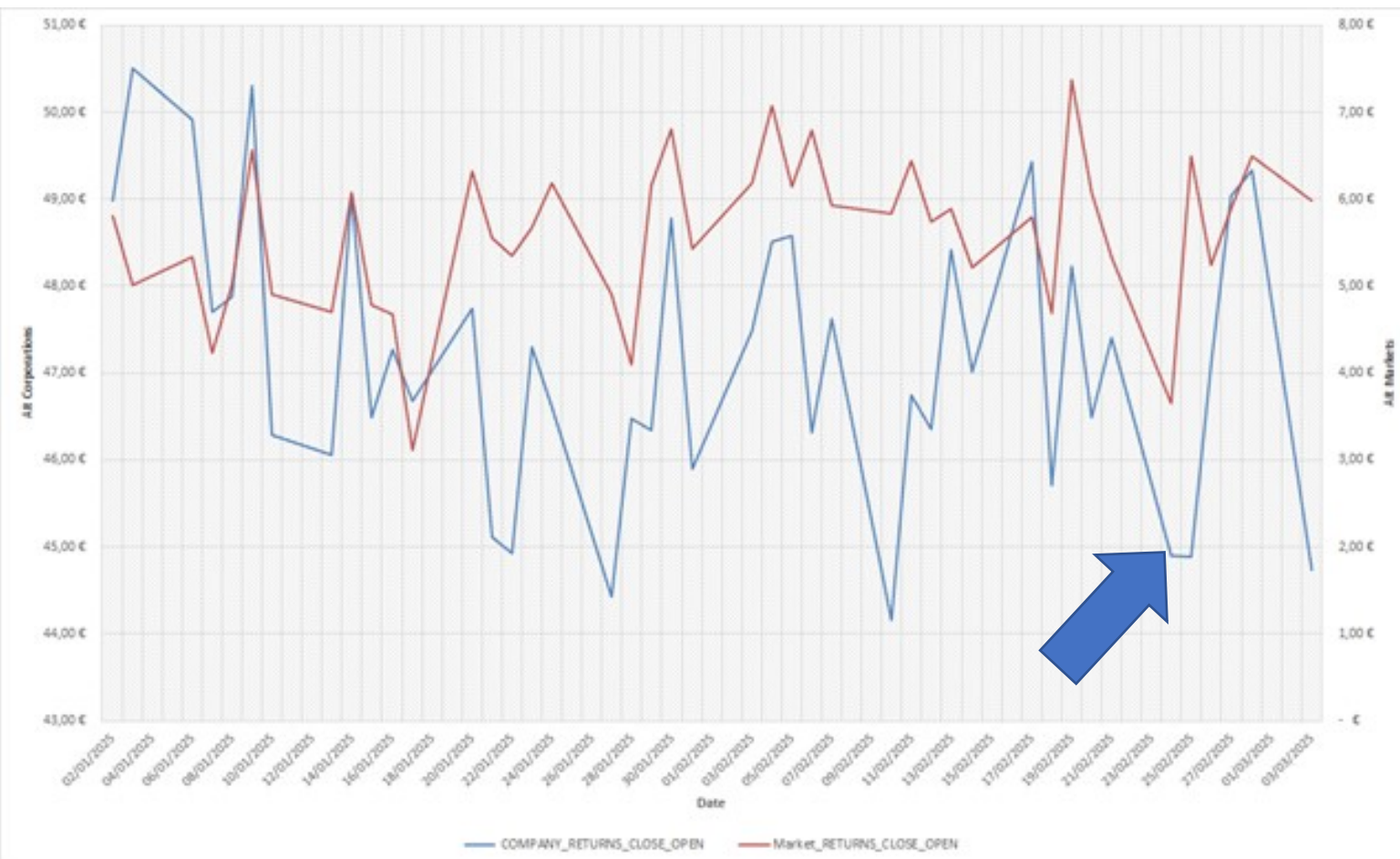
Campione costituito dai report di sostenibilità 2024 di **più di 700 EIP** europei

Revisions have consistent impact across sectors, countries and size groups



Fonte: [Sustainability Reporting Navigator \(2025\) ESRS Revision Impact analysis](#)

La deregolamentazione in atto....l'impatto sui titoli azionari



Key data

- 296 società quotate sull'Euronext
- Focus: 26/02/2025 (annuncio pacchetto Omnibus)
- Finestre considerate: [0,0], [-1,1], [-2,2] and [-5,5]

La deregolamentazione in atto....l'impatto sui titoli azionari

Alcuni risultati

Più sostenibili – meno sostenibili

- Le imprese "**Green**" hanno registrato un **CAR negativo** (ovvero hanno sotto-performato rispetto al mercato)
- Le imprese "**Brown**", invece, **non** hanno registrato effetti **CAR significativi**:
 - gli investitori **non si aspettano ritorni** legati all'ESG
 - le imprese poco sostenibili possono adottare un approccio di **mera conformità** ("**tick-box**") riducendo il rischio finanziario

Sopra i mille – sotto i mille dipendenti

- Le imprese **sotto i mille** hanno registrato un **CAR positivo** (ovvero hanno sovra-performato rispetto al mercato)
- Le imprese **sopra i mille** hanno registrato inizialmente [-1,1] un **CAR negativo** a cui ha fatto seguito successivamente un **CAR positivo** [-5,5]

Alcune questioni che meritano oggi una riflessione

Siamo convinti che il processo di normazione e standardizzazione dell'informativa di sostenibilità oggi in atto stia favorendo:

- l'**intellegibilità** delle informazioni ESG e la loro conseguente migliore **fruibilità**?
- la **comprensione** della totalità delle **questioni ESG** di un'azienda?
- la migliore **relazione** tra imprese di grandi e di medio-piccole dimensioni?
- la **comparabilità** tra standard differenti?
- l'avvicinamento al tema della sostenibilità da parte del mondo delle **professionali contabili**?

Il GBS cosa sta cercando di fare

Da uno standard setter ad **un think tank** dedicato oggi ai temi della rendicontazione di sostenibilità per le aziende

- Sta portando avanti un **punto di vista critico** sull'integrazione della sostenibilità nelle pratiche aziendali e, più in particolare, sul tema della standardizzazione e della normazione in tema di sostenibilità
- **cercando di sensibilizzare** non solo le imprese, ma **anche altri target** quali: professioni, istituzioni, policy maker, mondo della formazione, e più in particolare dell'università e della ricerca
- comunicando **in maniera più efficace**, ovvero pubblicando documenti di ricerca che adottino un taglio meno accademico-scientifico e meno tecnico-professionale (**più divulgativo**)
- mantenendo un'impostazione **pluridisciplinare** ovvero utilizzando una prospettiva **non solo di mero accounting**
- continuando a coniugare ed integrare **punti di vista differenti** (ad es. etico, sociologico, antropologico, filosofico, giuridico, ecc)
- creando un **network di relazioni** sempre più sinergico con altri «agenti del cambiamento» che promuovo iniziative nel campo della sostenibilità e della sua rendicontazione
- aprendosi ad un **confronto** sul piano non solo nazionale, ma soprattutto **internazionale**

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità

L'esempio di un percorso basato sul confronto con i nostri stakeholder



GBS
GRUPPO BANCHE
E SOSTENIBILITÀ

Valore E SOSTENIBILITÀ

Il GBS e il CNDEEC incontrano il Prof. Thomas Donaldson

Mercoledì 7 giugno 2023
H. 12.00 – 14.00

Sede del CNDEEC in Roma
Piazza della Repubblica, 59

Programma

Saluti

- Prof. Dott. Elio de Nuccio - Presidente del CNDEEC
- Prof. Andrea Venturini - Presidente del GBS

Relazioni

- Prof. Thomas Donaldson, The Wharton School - University of Pennsylvania - «How Values Create Value Creation: The practical inference framework»
- Prof.ssa Erica Costa - Dott. Mario Violani - Coordinatori Gruppo di ricerca GBS - Valore e sostenibilità - Stato di avanzamento lavori

Discussione e conclusioni

EVENTO DI PRESENTAZIONE DELLA RICERCA
«SOSTENIBILITÀ E INNOVAZIONE: DALLA VISIONE ALL'AZIONE»

27 MARZO 2024 | ORE 17.00
Evento gratuito in presenza

Oratorio San Filippo Neri
Via Manzoni 5, Bologna

In collaborazione con

Impronta Etica

Sustainability Makers

Ore 17.00 | Apertura dei lavori
Filippo Bocchi, Consigliere Delegato di Impronta Etica

Ore 17.10 | Illustrazione della ricerca: il percorso svolto e i principali risultati emersi
Matteo Pedrini, Professore Ordinario presso l'Università Cattolica e Direttore Scientifico di Sustainability Makers
Maria Cristina Zaccone, Assegnista di Ricerca presso l'Università Cattolica e Ricercatrice di Sustainability Makers

Ore 17.30 | Discussion panel «Sfide e leve abilitanti per l'innovazione sostenibile»
modera Sara Tegia, Coordinatrice di Impronta Etica

«Dalla visione all'azione»

Anna Rita Cuppini, Direttrice Generale di Open Group
Andrea Benini, Consigliere Delegato alla sostenibilità di GranTerre SpA
Nazareno Ventola, Amministratore delegato e direttore generale dell'Aeroporto G. Marconi di Bologna

«I luoghi dell'innovazione sostenibile»

Gian Luca Galletti, Presidente di Emil Banca
Alessio Mauri, Responsabile Facility Management & Real Estate di Cinca

Ore 18.20 | Chiusura dei lavori
Giuseppina Gualtieri, Presidente di Impronta Etica

Ore 18.30 | Aperitivo di networking

REGISTRATI QUI

Media partner

ROMINA MEDIOBANCA

CONVEGNO GBS
VALORE E SOSTENIBILITÀ
Spunti per una discussione nelle imprese

9.30 - Registrazione dei partecipanti
10.00 - Salotti istituzionali

Andrea Venturini - Presidente del Consiglio Direttivo del GBS
André Leroi - Ministro delle Imprese del Made in Italy
Elio de Nuccio - Presidente del CNDEEC
Laura La Porta - Capogruppo di Forza Italia alla Camera

10.15 - Introduzione ai lavori
Lara Targuier - Presidente del Comitato Scientifico del GBS

10.30 - Key Note Speech by Prof. Robert Edward Freeman
Intervento dal titolo "Stakeholder Capitalism and Sustainability"

11.15 - Presentazione del Documento di Ricerca GBS "Valore e Sostenibilità"
Fabrizio Costa - Mario Violani - Rosella Logozzi - Soriana del documento di Ricerca

11.45 - Tavola rotonda
Martina Bertone - Segretario Generale di Forza Italia
Paola Baccaghi - Responsabile Assurance Non Financial Information - ASSIREM
Giuseppe Galletti - Delegato alla Sostenibilità - CNDEEC
Francesca Salsani - Capo Segretario Tecnico - Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica
Mario Rossi - Gruppo Tecnico "Sostenibilità e Transizione" - Confindustria

Martina Bertone
Paola Baccaghi - Componente del Comitato Scientifico del GBS
Chiara Mili - Componente del Comitato Scientifico del GBS
Stefano Serrali - Editor in Chief della Rivista Accounting and Culture
A conclusione dei lavori verrà distribuito il libro per la Special Issue della Rivista "Sostenibilità e Cultura Aziendale - Accounting and Culture" del titolo: "The Italian System Sustainability and Value in Accounting"

13.15 - Lunch

Clicca il link per registrarti all'evento e scaricarti il codice QR

ROMA, 18 OTTOBRE 2024
Complesso Sant'Ivo alla Sapienza
Archivio di Stato - Sala Alessandrina

GBS
GRUPPO BANCHE
E SOSTENIBILITÀ



Rapporti
Sviluppo sostenibile

32

«Il capitalismo 2.0? Deve ripartire dai suoi cinque stakeholder»

Business ethics Compie 40 anni la teoria di Ed Freeman su cui si basa la rivoluzione BCG e il guru ha insegnato in Italia la speciale ricorrenza

Laurea La Porta

La teoria del capitalismo 2.0, che si basa sui cinque stakeholder, è stata sviluppata da Ed Freeman, che ha insegnato in Italia la speciale ricorrenza.

La teoria del capitalismo 2.0, che si basa sui cinque stakeholder, è stata sviluppata da Ed Freeman, che ha insegnato in Italia la speciale ricorrenza.

La teoria del capitalismo 2.0, che si basa sui cinque stakeholder, è stata sviluppata da Ed Freeman, che ha insegnato in Italia la speciale ricorrenza.

Giugno 2023

Il confronto con Donaldson su valori intrinseci e valori focali

Marzo 2024

La presentazione dei risultati dell'indagine sulla percezione dei sustainability manager

Ottobre 2024

La presentazione del documento di ricerca su Valore e Sostenibilità

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità

Un documento reso
fruibile anche
mediante podcast

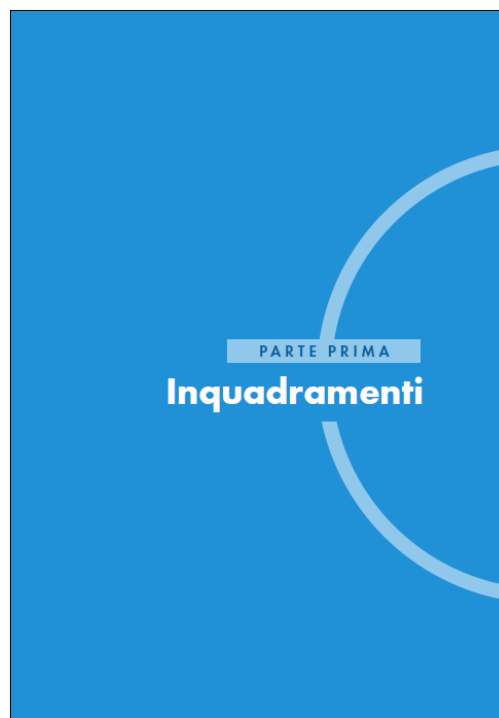


Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità



- **Prima parte – Inquadramenti.** Si sofferma sui significati di «valore» e «sostenibilità» con la loro evoluzione e sulla loro relazione
- **Seconda parte – Nelle imprese.** Ragiona delle pratiche, delle convenzioni e dei problemi riscontrati nelle imprese nella realizzazione della sostenibilità
- **Parte terza – Valorizzare la sostenibilità.** Avanza qualche proposta riguardante da un lato gli aspetti normativi e dall'altro i processi interni alle imprese e le modalità di descrizione-valutazione delle loro performance

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità



VALORE e SOSTENIBILITÀ

La **relazione** tra questi due concetti è **biunivoca** e anche **mobile**:

- l'idea di valore ha indirizzato il modo in cui si è sviluppata l'economia e la convivenza fino a non molti anni fa, **modellando** di conseguenza la **sostenibilità**
- la sostenibilità, a sua volta, ha influito sul cambiamento della concezione di **cosa sia il valore**

Il difficile tentativo di costruire una relazione aggiornata tra i due concetti dovrebbe portare all'accettazione di un **nuovo paradigma** tra le due categorie, al fine di individuare meglio i significati, le relazioni, e il reciproco contributo

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità



NELLE IMPRESE

Nella seconda parte del lavoro questi argomenti sono stati approfonditi nelle loro **manifestazioni materiali**, avvicinandoli alla realtà delle imprese, cioè a **come la sostenibilità e il valore esistono e interagiscono al loro interno**

Rimane abbastanza assodato che la sostenibilità sia considerata nelle imprese un valore, ma è **variabile**, nel gruppo dirigente, il fatto che le si attribuisca principalmente **significato etico o economico**

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità



VALORIZZARE LA SOSTENIBILITÀ

Il primo passo per orientarsi all'interno del fenomeno sostenibilità è un **esame di coscienza**. La compliance richiesta dalle norme è necessaria e fondamentale, ma non basta e può rappresentare addirittura un rischio, quello di ridurre la portata della diretta responsabilità o di indebolire l'esame di coscienza delle imprese

L'esame di coscienza delle imprese è una vera e propria **autovalutazione del comportamento sostenibile dell'impresa**, in modo che l'impresa possa compiere la sua valutazione di **coerenza**, cioè la verifica se la sostenibilità sia considerata un valore e produca valore.

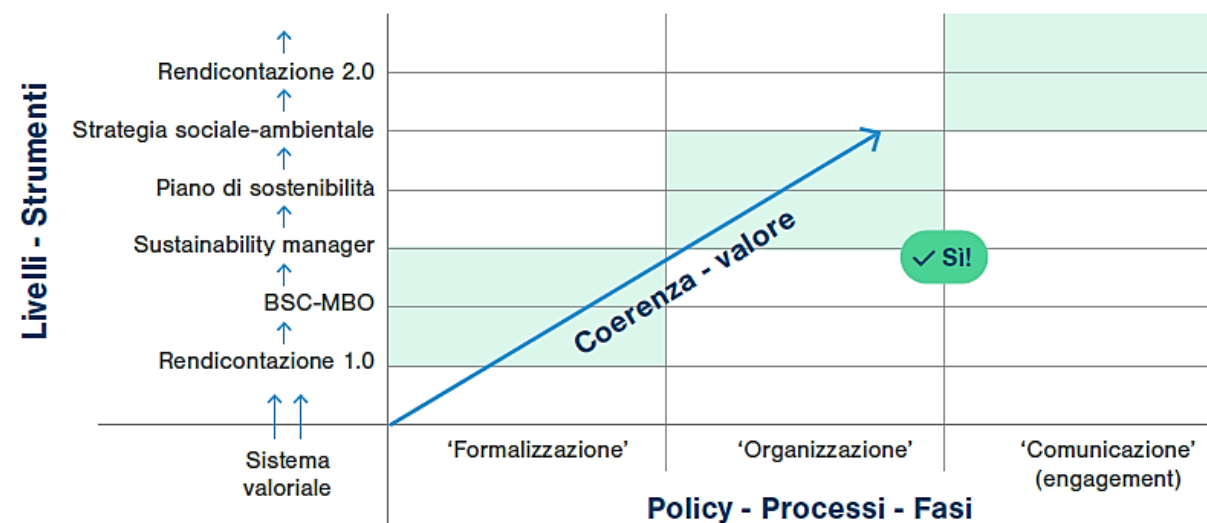
Il primo e necessario punto è la **formulazione del sistema valoriale**. In assenza di tale formulazione, la verifica di coerenza è impossibile.

Intorno alla relazione tra Valore e Sostenibilità

La **verifica di coerenza** presuppone tre passi fondamentali:

- la **formalizzazione** (ossia l'esplicitazione del sistema valoriale)
- l'**organizzazione** (ossia la modellazione della struttura, il governo dei comportamenti dei partecipanti, il controllo dei fatti gestionali)
- la **comunicazione o engagement** (l'interazione con gli stakeholder e l'ambiente di riferimento)

Il **controllo di coerenza**: a determinati passi del processo di sostenibilità devono corrispondere determinati **passi organizzativi**



La **coerenza** dei propri **comportamenti** rispetto ai **valori** che **si dichiarano**

Dal Valore alla Catena del Valore

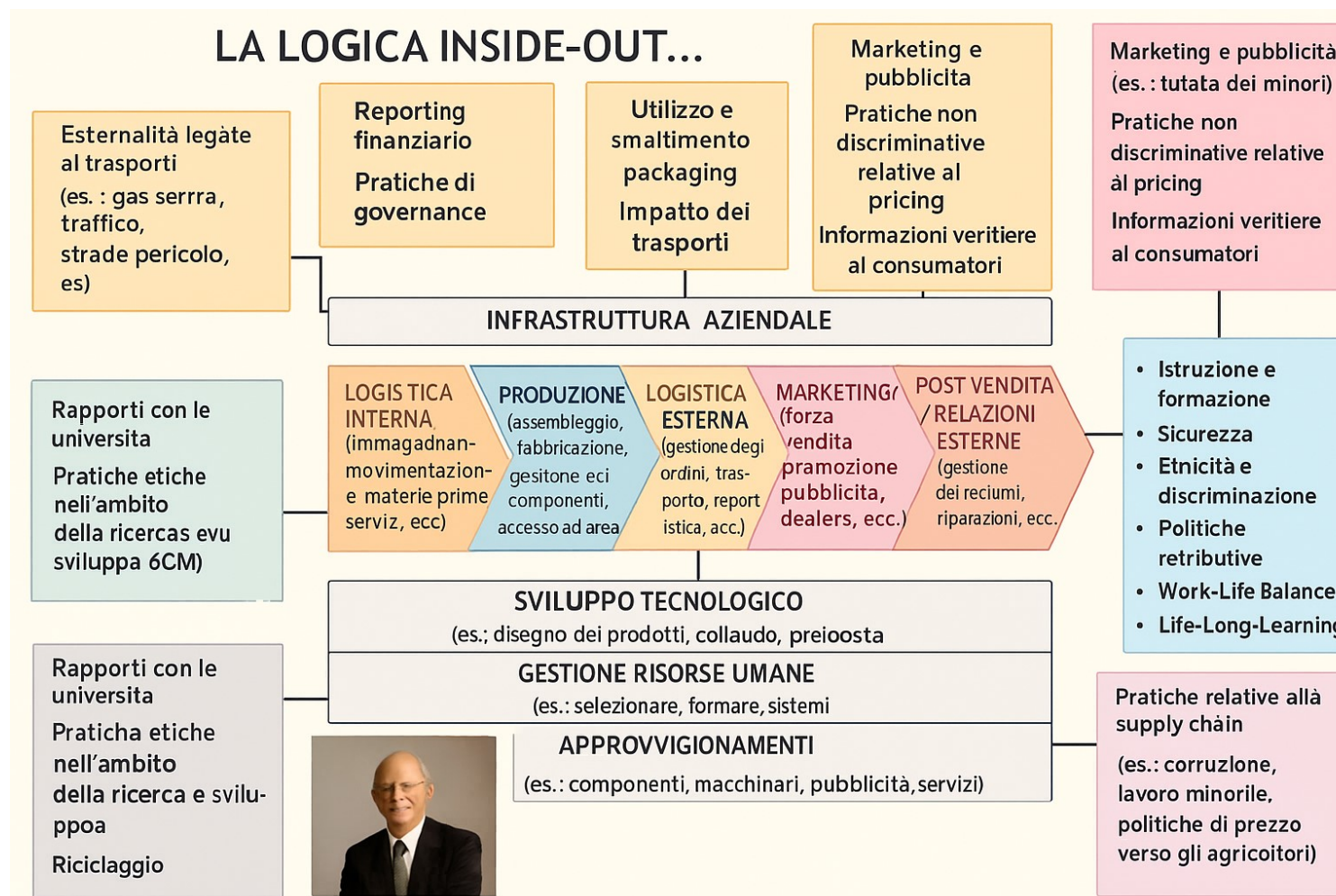


La sostenibilità e le sue
implicazioni nella catena del
valore?

Dal Valore alla Catena del Valore

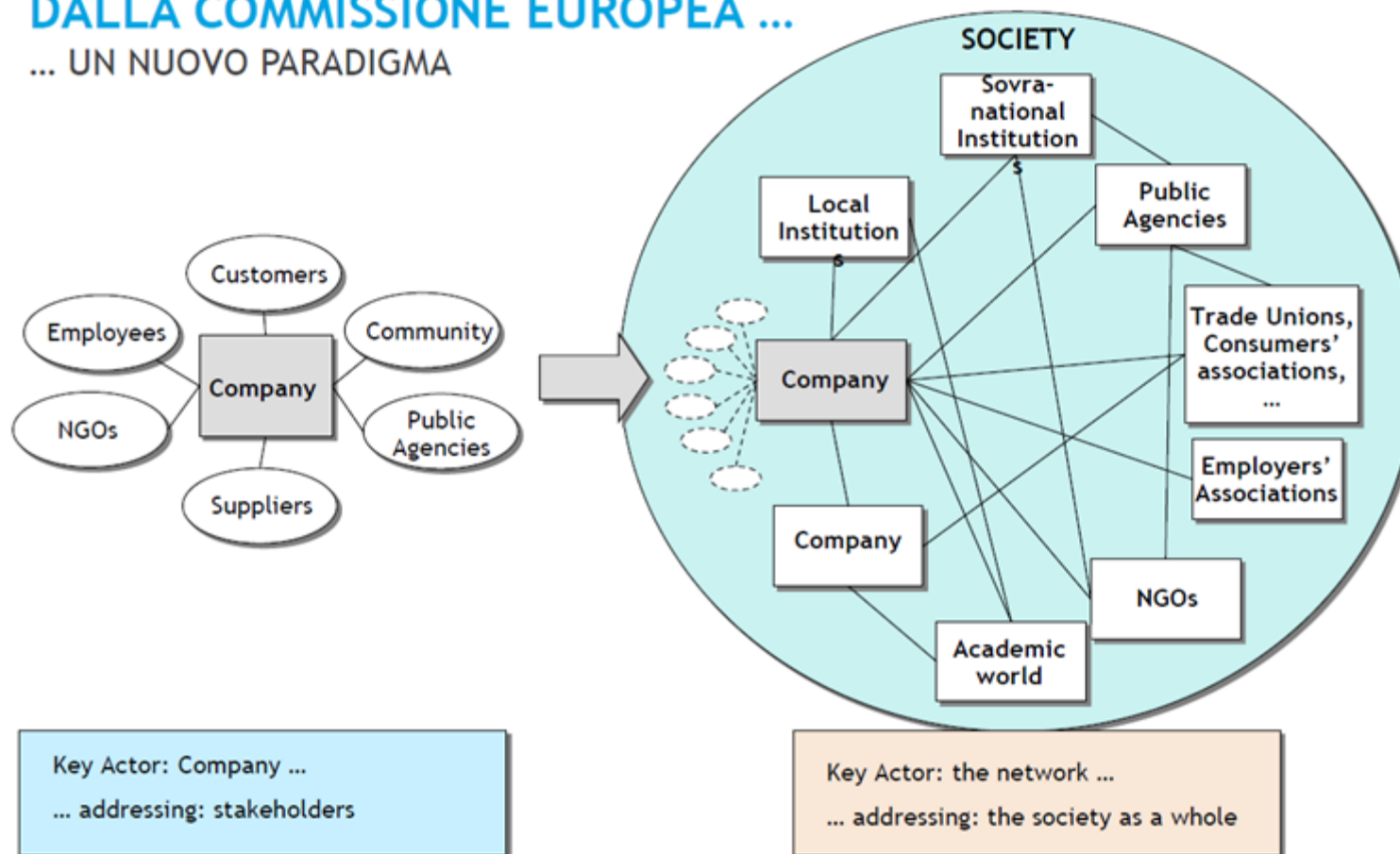
Da vantaggio
competitivo

A valore
condiviso



L'importanza del network, dell'ecosistema appunto...

DALLA COMMISSIONE EUROPEA ...
... UN NUOVO PARADIGMA



L'importanza della Catena del Valore in sostenibilità

Le questioni che ci vorremmo porre sono:

- l'ecosistema (tra aziende piccole e grandi, tra aziende pubbliche e private, tra aziende di settori differenti) nella prospettiva della catena del valore in cui si presentano molteplici relazioni non tutte della stessa intensità e durata (catena del valore come sistema sociale ovvero di comportamenti)
- il tema dell'equità all'interno della catena del valore (ovvero la distribuzione della responsabilità degli attori, del loro ruolo e del relativo potere non è il medesimo)
- se la catena del valore possiede in sé un purpose perché se fosse così la relazione tra attori potrebbe garantire non solo maggiore sostenibilità, ma anche una maggiore efficienza ed equità

e quindi

- che tipo di responsabilità assegnare nell'ambito catena del valore? assumendo che tipo di approccio (singolo o diffuso)? misurando in che termini l'apporto di valore? rendicontando, di conseguenza, in che modo il valore generato e/o condiviso?

Altre questioni quali:

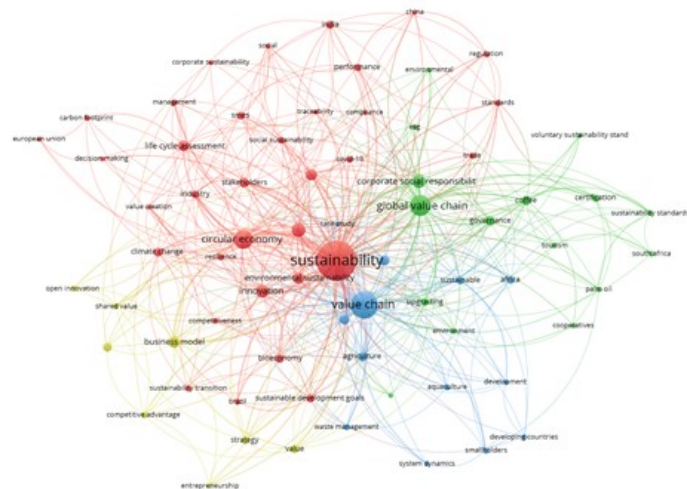
- catena del valore e strategia
- catena del valore e governance
- catena del valore e impatti (sugli stakeholder e sugli SDGs)
- catena del valore e deregolamentazione (dato ultimo provvedimento normativo "Stop the clock")
- catena del valore e settori merceologici (si pensi al settore della moda, del food e delle utility)

L'importanza della Catena del Valore in sostenibilità

In che modo proveremo a rispondere?

- Letteratura scientifica sul tema
- Interviste rivolte agli early adopter
- Analisi sulla disclosure di sostenibilità CSRD

Una prima review



VOSviewer

- Nell'agosto 2025, sono stati selezionati gli articoli che contenessero le seguenti parole: "*value chain*" e "*sustainability*" nel titolo, nell'abstract o nelle *keyword*
- Drizzonte temporale compreso tra il 1994 e il 2025
- Aree tematiche: Business, Management and Accounting, Decision Sciences, Multidisciplinary (per Scopus) e Management, Business, Economics, Development Studies, Operations Research Management Science, Multidisciplinary Sciences, Law, Communication, Business Finance (per Web of Science)
- Dataset iniziale consta di 1.278 articoli, di cui 747 estratti da Scopus e 531 da Web of Science
- Dataset finale **1.014 articoli**, pubblicati su 446 riviste scientifiche

Cluster Rosso: "Transizione di sostenibilità e supply chain"

bioeconomy; brazil; carbon footprint; china; circular economy; climate change; competitiveness; compliance; corporate sustainability; covid-19; decision-making; environmental sustainability; european union; india; industry; innovation; life cycle assessment; management; performance; regulation; resilience; smes; social; social sustainability; stakeholders; standards; supply chain; supply chain management; sustainability; sustainability transition; sustainable development; traceability; trade; value creation.

Cluster Verde: "Cooperazione e catena del valore globale"

certification; cooperatives; corporate social responsibility; eco-innovation; environment; environmental; esg; global value chain; governance; palm oil; south africa; sustainability standards; tourism; upgrading; voluntary sustainability standards.

Cluster Blu: "Digitalizzazione e sviluppo sostenibile"

Africa; agriculture; aquaculture; case study; developing countries; development; digitalization; industry 4.0; smallholders; sustainable; system dynamics; value chain; waste management.

Cluster Giallo: "Business model sostenibili e innovazione strategica"

business model; competitive advantage; entrepreneurship; open innovation; shared value; strategy; Sustainability performance; value.

Interviste rivolte agli early adopter



11 domande di cui 3 sulla catena del valore somministrate ad un campione di aziende partecipanti all'edizione dell'Oscar di bilancio 2025

L'applicazione della CSRD e il pacchetto Omnibus

La percezione e la risposta delle imprese

FERPI si fa parte attiva per raccogliere la percezione dei candidati alla 61esima edizione dell'Oscar e di chi ha partecipato alle tappe territoriali del Roadshow nazionale.

Gli esiti di questa survey, che rappresentano la posizione del tessuto economico e produttivo del Paese, saranno illustrati e discussi in occasione della cerimonia di premiazione che si terrà a Palazzo Mezzanotte il 9 dicembre 2025.

CATENA DEL VALORE

2. **Quanto ritieni che un maggiore presidio sulla sostenibilità della catena del valore incida sulla competitività dell'Azienda?**
 - 1 min
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 max
3. **Hai già analizzato e rappresentato la catena del valore dell'Azienda ai fini CSRD?**
 - Si
 - No
4. **Se sì, hai avuto più difficoltà a definire e raccogliere informazioni nella parte della catena "a monte" o "a valle"?**
 - A monte
 - A valle

Analisi della disclosure di sostenibilità

Focus sulle informazioni relative alla catena del valore negli EIP



- Quali informazioni raccolte
- Quali stakeholder
- Quali topic
- Quali impatti
- Quali rischi/opportunità
- Quali relazioni tra le catene del valore di un'azienda
- Quali relazioni tra le catene del valore di più aziende

La tassonomia sociale

- Un modo **per generare l'ecosistema** in sostenibilità (più collaborazioni tra imprese di grandi e di piccole-medie dimensioni)
- Ma allo stesso tempo un tema che merita **un'analisi più critica** perché così come trattato negli standard di rendicontazione (si pensi al **VSMES**) o più in generale nell'ambito della nomenclatura degli ESG non è più sufficiente, se soprattutto si considera che:
 - le persone al mondo **sono sempre di più**
 - la globalizzazione **sta mutando** rapidamente **forma**: non finisce, ma diventa multipolare
 - è in atto nel mondo una **regressione democratica** e un correlato **aumento delle autocrazie** (quelle che si legittimano per propria volontà e per la violenza di cui sono capaci)
 - è altrettanto in atto un processo politico e culturale che **legittima l'uso della forza** a discapito del diritto ("normalizzazione della violenza")
 - il costrutto di 'sociale' dell'Occidente – e conseguentemente della sostenibilità normata – **è troppo distante dalla società globale** (ecco che si spiega perché lo si può considerare *parziale*)

I prossimi appuntamenti

Seminario Gruppo di lavoro GBS
"Tassonomia sociale"
27 ottobre 2025 h. 12.-16
Roma - sede del CNDCEC