



ACADEMY DELLA SOSTENIBILITÀ

Supply Chain sostenibile e Valutazione dei fornitori

Relatore: Alex Fusari

8 luglio 2026

Agenda

- Perché parlare di catene di fornitura ESG
- Cosa significa ESG nella supply chain
- I principali rischi ESG nella supply chain
- Pressioni normative e di mercato
- Dal rischio ESG alla gestione strutturata della catena di fornitura
- Valutazione e qualificazione dei fornitori in ambito ESG
- Analizzare KPI e dati ESG dei fornitori
- Principali piattaforme e rating ESG dei fornitori
- Case study



Perché parlare di catene di fornitura ESG



In media tra il **70% e il 90%** degli impatti ESG di un'azienda si colloca lungo la **supply chain**
(fonte: CDP, World Economic Forum)



Oltre il **50%** dei casi di violazioni dei diritti umani riguarda **fornitori indiretti** (Tier 2–3)



Rischi
sanzioni
perdita clienti
interruzioni operative



Opportunità
resilienza
continuità operativa
accesso al capitale

Cosa significa ESG nella supply chain



Environmental

Scope 3 (a monte): spesso più dell'80% delle emissioni totali di un Organizzazione. Impatti relative al consumo di acqua, energia, sostanze chimiche, biodiversità e deforestazione.



Social

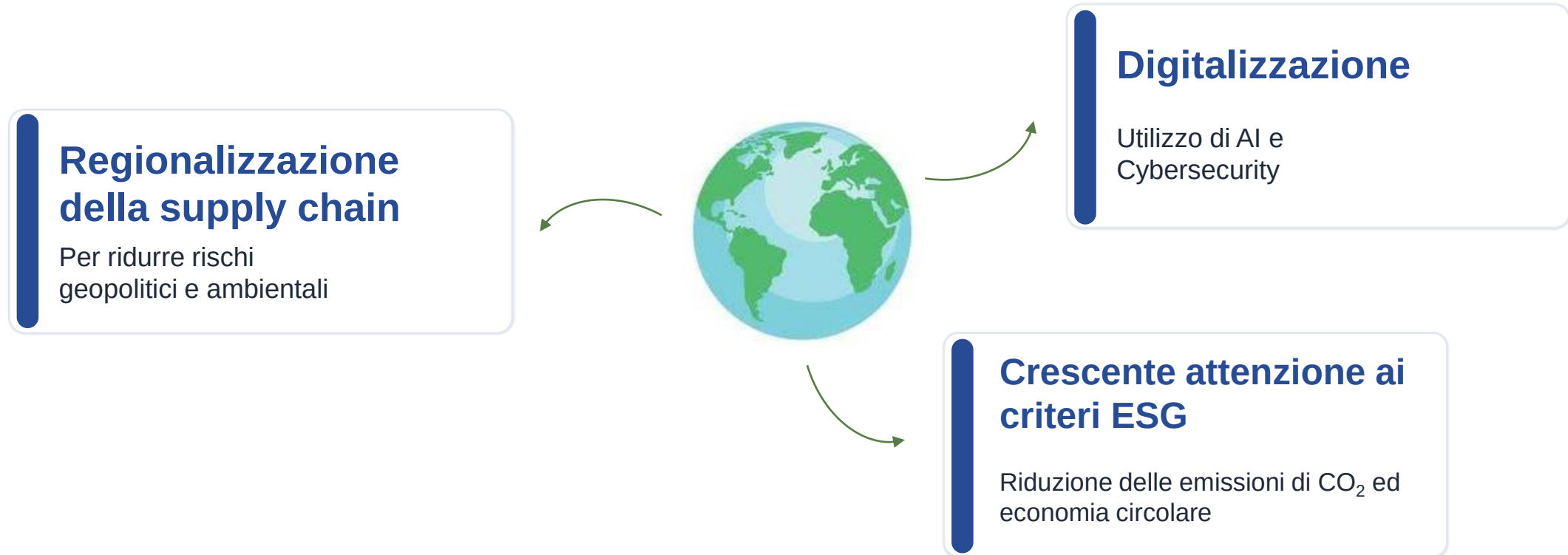
Lavoro forzato e minorile (rischio elevato sulla base del settore e del Paese), Tematiche di Salute e sicurezza nei siti dei Fornitori.



Governance

Trasparenza, tracciabilità, sistemi di controllo, anticorruzione e pratiche di acquisto responsabile.

Tendenze emergenti supply chain



Scenari normativi catene di fornitura



CSDDD

Corporate Sustainability
Due Diligence Directive

Descrizione

Direttiva UE che obbliga le grandi imprese a svolgere due diligence per prevenire e mitigare impatti negativi su diritti umani e ambiente lungo la catena del valore.

Impatto sui fornitori

I fornitori devono:

- garantire pratiche responsabili;
- rispettare standard sociali e ambientali;
- subire audit;
- fornire dati, informazioni e adeguarsi a eventuali clausole contrattuali.



CBAM

Carbon Border
Adjustment Mechanism

Descrizione

Meccanismo europeo che applica un costo del carbonio ai beni importati Extra UE ad alta intensità di CO₂, come ad esempio l'acciaio, per evitare la delocalizzazione delle emissioni.

Impatto sui fornitori

I fornitori devono:

- monitorare e quantificare le emissioni incorporate nei prodotti forniti, secondo la metodologia prevista dal Reg. CBAM;
- mettere a disposizione dell'importatore i dati e la documentazione necessari per la rendicontazione delle emissioni incorporate.



EUDR

EU Deforestation
Regulation

Descrizione

Regolamento UE che vieta l'immissione sul mercato di prodotti legati a deforestazione o degradazione forestale.

Impatto sui fornitori

I fornitori devono:

- monitorare le emissioni dei prodotti importati;
- Registrarsi presso l'autorità competente e presentare relazioni periodiche con i dati sulle emissioni.

Principali rischi identificati dalle imprese

AMBIENTE

- Rischi legati al cambiamento climatico (eventi meteorologici estremi, emissioni in atmosfera) (47%)
- Rischi di danni ambientali dovuti a una non attenta gestione degli impatti ambientali (inclusa la gestione degli immobili) (43%)
- Rischio di non conformità alle normative ambientali (27%)
- Gestione dei rifiuti, delle sostanze pericolose e rischio di sversamenti (23%)
- Rischi legati alla gestione delle risorse idriche (scarsità, crisi idriche, scarichi) (20%)
- Rischio di gestione non efficiente dell'energia (20%)

SOCIALE

- Rischio di potenziali danni alla reputazione derivanti dalla possibile violazione/furto di dati sensibili (cyber security) (37%)
- Rischi connessi alla qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi percepita dai clienti (37%)
- Rischi legati alla diffusione dei dati e all'utilizzo da parti terze (rischio di violazione della privacy) (33%)
- Eventi, sia interni sia esterni, che potrebbero avere impatti sull'immagine e sulla reputazione del Brand (strategie di marketing, valutazioni delle agenzie di rating) (27%)
- Rischi connessi alla gestione dei clienti (interruzione nell'erogazione dei servizi, ritardi nella gestione dei reclami) (20%)
- Rischio di indisponibilità di servizi online a causa di un attacco informatico (17%)

PERSONALE

- Rischi legati alla salute e sicurezza dei lavoratori e delle infrastrutture (63%)
- Rischi connessi ad una mancata/inadeguata gestione del personale in termini di valorizzazione professionale, formazione, sviluppo (43%)
- Rischio di perdita di risorse in posizioni chiave o conoscenza di «know how critico» (27%)
- Rischi di non conformità alle norme a protezione della salute e sicurezza dei lavoratori (20%)
- Rischi connessi all'adeguamento delle competenze necessarie a garantire la business transformation (17%)
- Rischio di mancata interpretazione delle normative sui diritti dei lavoratori (17%)

CORRUZIONE

Rischi legati ai reati di corruzione attiva e passiva (riciclaggio e finanziamento al terrorismo, contenziosi con impatto sulla reputazione, frodi o attività illecite) (45%)

DIRITTI UMANI

- Violazione dei diritti umani (50%)
- Inadeguata gestione della diversità e rischio di discriminazione (20%)

Altri temi frequenti

Supply chain

Rischi di conformità (corruzione, riciclaggio, normativa fiscale, libera concorrenza, privacy, norme giuslavoristiche) (53%)

Compliance

Rischi sociali, ambientali e reputazionali legati a una poco attenta gestione della catena di fornitura (23%)

Principali rischi ESG della supply chain

1

Incertezza geopolitica: la nuova normalità

2

Cambiamento climatico: un fattore di crescente disruption

3

Criticità della forza lavoro: affrontare carenze e nuove esigenze

4

Cybersecurity: districare una rete sempre più complessa

5

Materiali critici: garantire l'accesso alle risorse

6

Pressioni economiche e regolatorie: restare aggiornati

Rischi e performance ESG a confronto



Valutazione delle performance ESG

Misura quanto il fornitore è strutturato, maturo e coerente nel gestire i temi ESG.

Dipendente da

Certificazioni, politiche, processi, KPI e azioni di miglioramento

valutare la **performance ESG** del fornitore $\neq$ valutare il **rischio ESG** del fornitore



Valutazione del rischio ESG

Misura quanto il fornitore è esposto a criticità ESG

Dipendente da

Paese, settore, fornitore diretto/indiretto (es.trader)

Domanda chiave:

Output tipico:

Quanto è maturo il fornitore nel gestire l'ESG?

rating, scorecard, gap analysis, piano di miglioramento

Quanto è esposto il fornitore a criticità ESG?

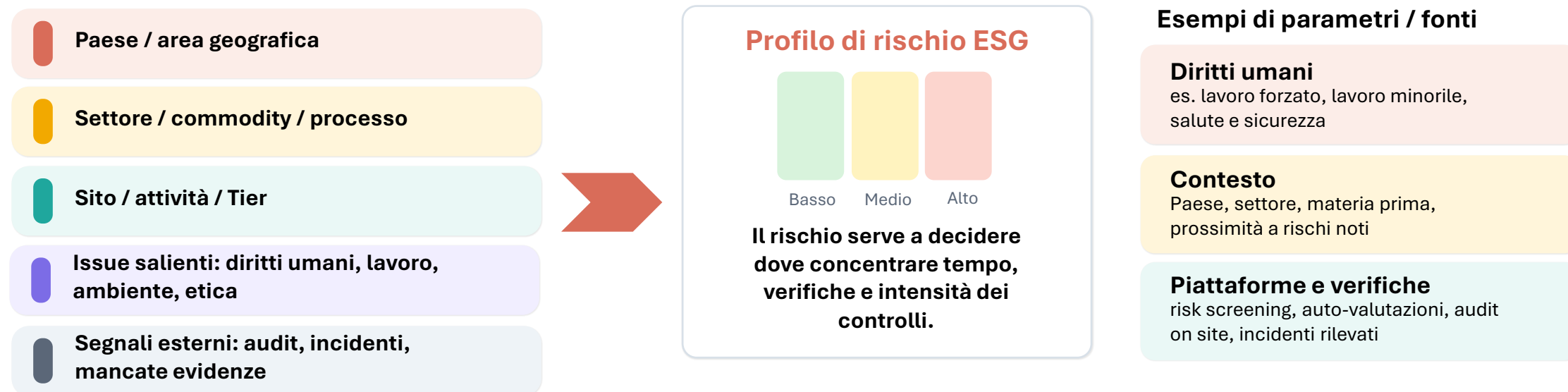
profilo di rischio, priorità di due diligence, intensità dei controlli

Valutare i fornitori secondo parametri del rischio



Valutazione del rischio ESG del fornitore

Nel framework OECD, il “rischio” è outward-facing: riguarda severità e probabilità di impatti negativi su persone, ambiente e società, non solo il rischio per l’impresa.



Rischio alto non significa automaticamente performance bassa; significa che serve una due diligence più mirata e più profonda.

Esempio analisi del rischio diritti umani

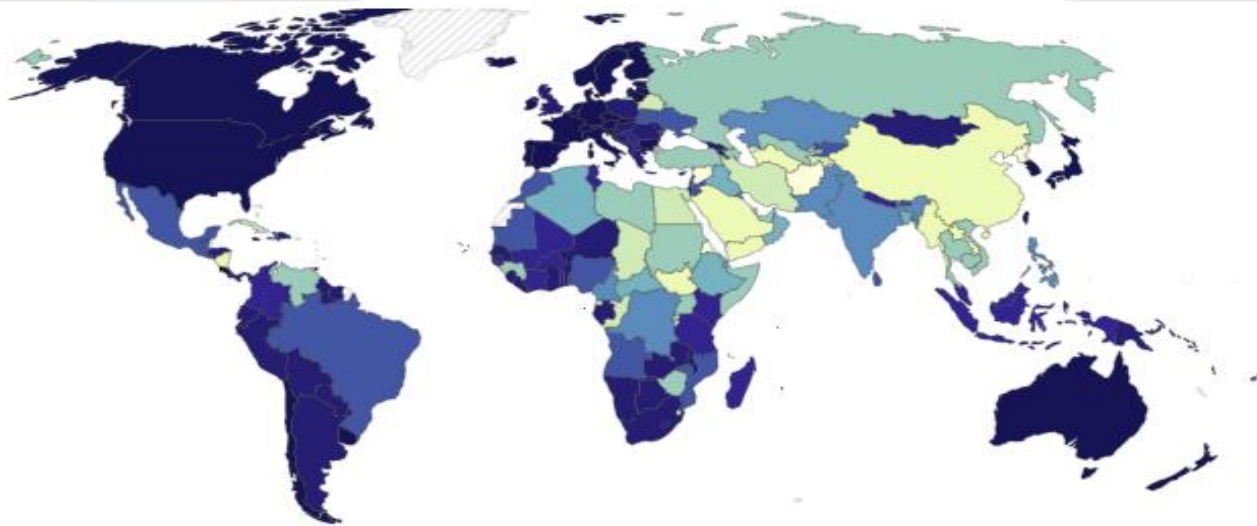
Human rights index, 2022

Based on the expert assessments and index by V-Dem. It captures the extent to which people are free from government torture, political killings, and forced labor; they have property rights; and enjoy the freedoms of movement, religion, expression, and association. The variable ranges from 0 to 1 (most rights).

Our World
in Data

Table Map Chart

World



No data 0 0.1 0.2 0.3 0.4 0.5 0.6 0.7 0.8 0.9 1



1789



2022

Data source: V-Dem (2023) - [Learn more about this data](#)
OurWorldInData.org/human-rights | CC BY



Download



Share



Enter full-screen

<https://ourworldindata.org/human-rights>

Esempio analisi del rischio lavoro minorile

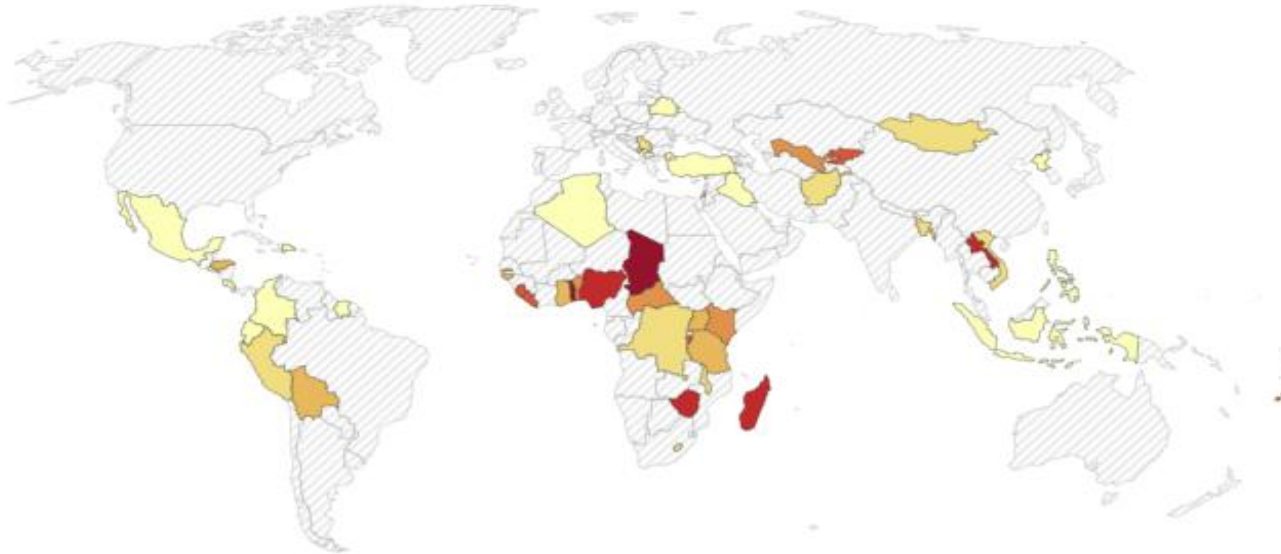
Share of children aged 5-17 years engaged in labor, 2022

Our World
in Data

Child employment is defined based on the amount of time spent participating in economic activities during the reference week of a survey. The threshold for being counted as participating in economic activity varies by age group: for ages 5-11, it is one hour; for ages 12-14, it is 14 hours; and for ages 15-17, it is 43 hours.

Table Map Chart

World



No data 0% 5% 10% 15% 20% 25% 30% 35%



2010



2022

Data source: UNICEF and International Labour Organization (ILO) - [Learn more about this data](#)

OurWorldInData.org/violence-against-rights-for-children | CC BY



<https://ourworldindata.org/child-labor>

Esempio analisi del rischio corruzione

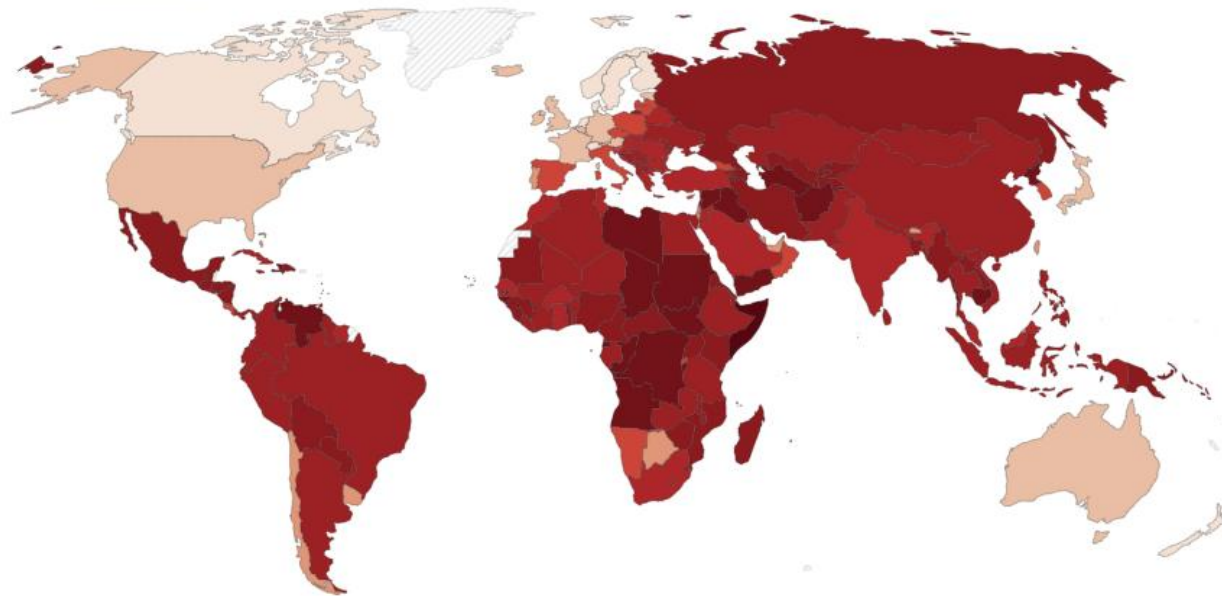
Corruption Perception Index, 2018

Transparency International's Corruption Perception Index. Scores are on a scale of 0-100, where 0 means that a country is perceived as highly corrupt.

Our World
in Data

Table Map Chart

World



Play time-lapse

2012

2018

Data source: Transparency International (2018) - [Learn more about this data](#)
OurWorldInData.org/corruption | CC BY

Download

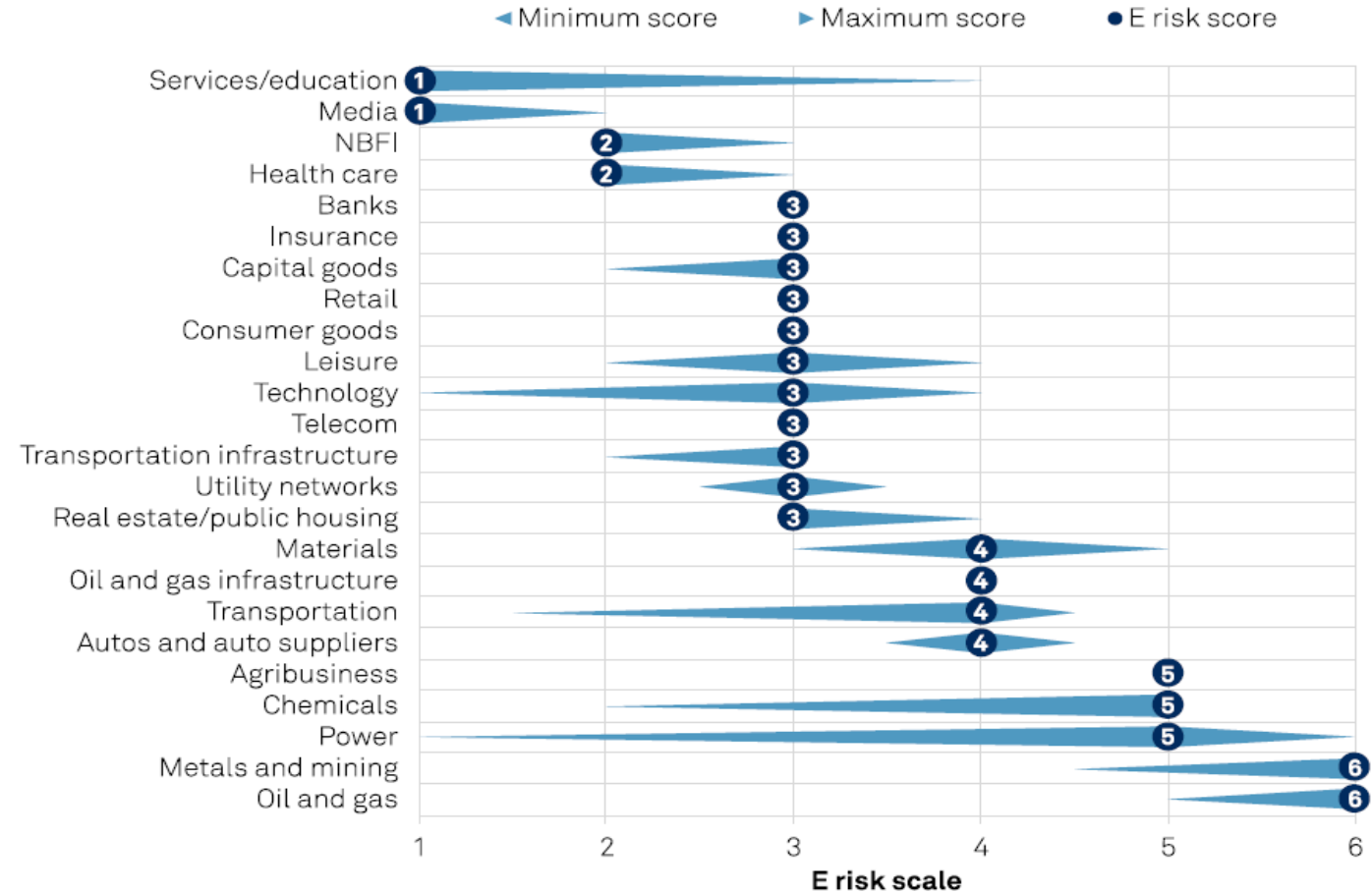
Share

Enter full-screen

<https://ourworldindata.org/grapher/ti-corruption-perception-index>

Esempio analisi del rischio environmental per settore

Sector Risk Atlas--Environmental

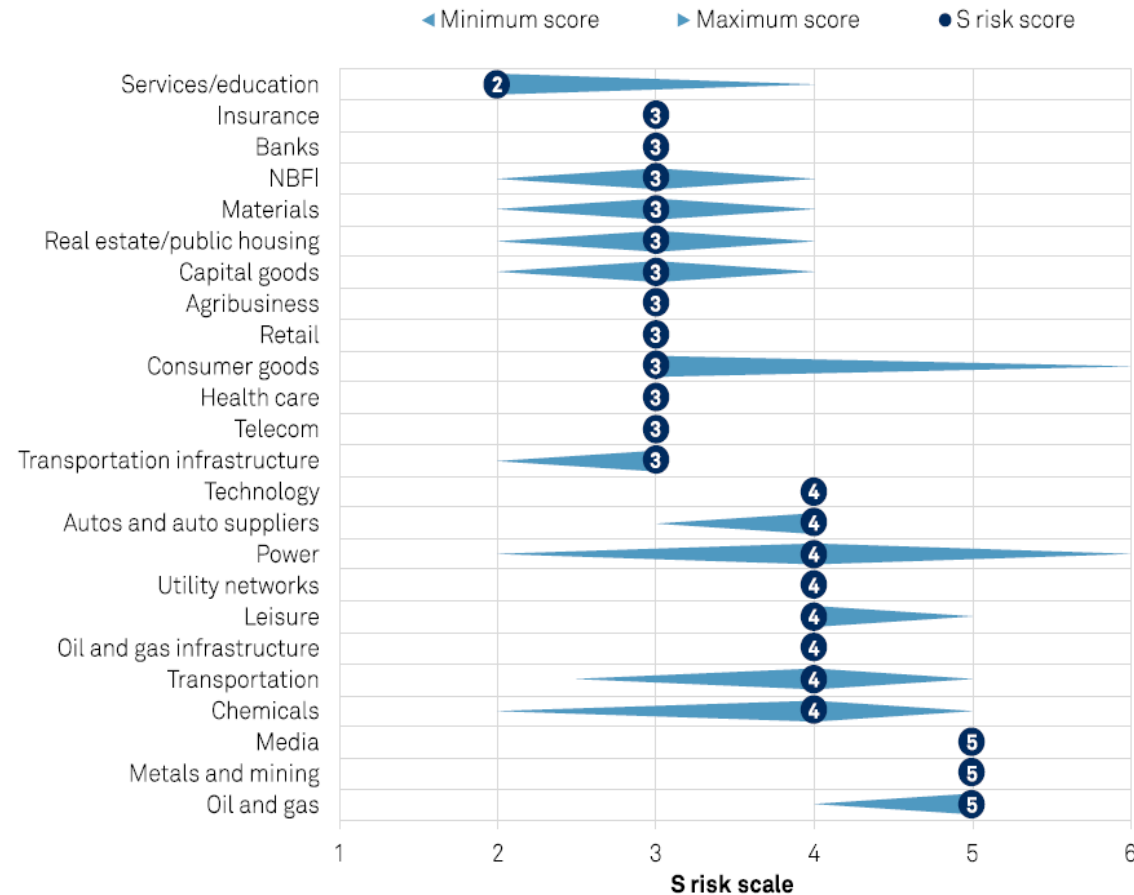


Source: S&P Global Ratings.

Copyright © 2020 by Standard & Poor's Financial Services LLC. All rights reserved.

Esempio analisi del rischio social per settore

Sector Risk Atlas--Social



Source: S&P Global Ratings.

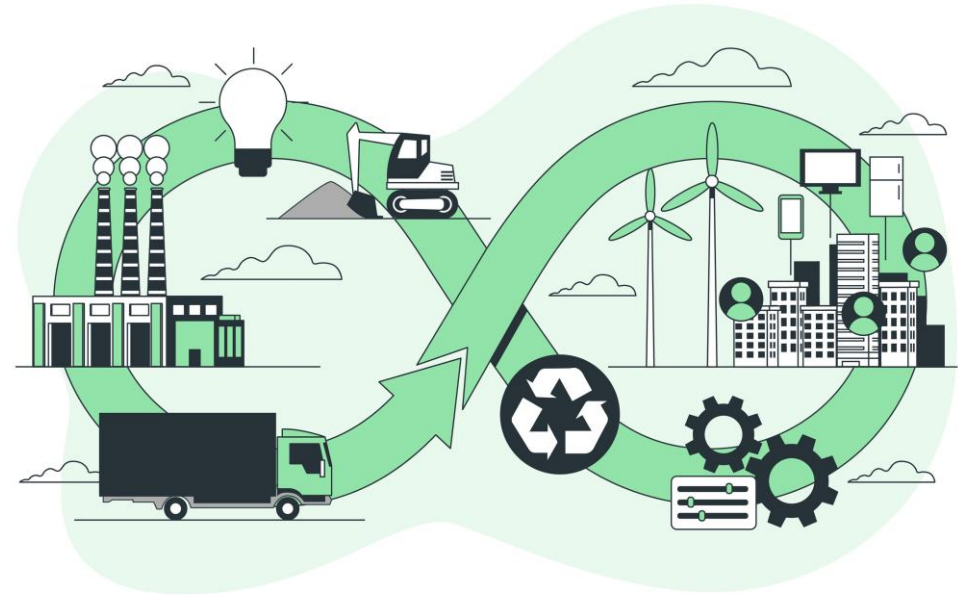
Copyright © 2020 by Standard & Poor's Financial Services LLC. All rights reserved.

Dal rischio ESG alla gestione strutturata dei fornitori



Sostenibilità e acquisti sostenibili

Si parla di green purchasing o green procurement per la pratica che consiste nell'integrazione di pratiche sostenibili nel processo di approvvigionamento e che prevede che ai tradizionali parametri di costo, qualità, tempi di fornitura nella scelta di fornitori e prodotti si affianchino i criteri di sostenibilità



Integrare obiettivi di sostenibilità negli acquisti

Sostenibilità come leva

La gestione sostenibile degli acquisti è una delle leve più importanti per creare un impatto positivo a livello globale, **in quanto si stima che l'80% del commercio globale dipenda dalle supply**

Sostenibilità come innovazione

Il coinvolgimento dei fornitori nei processi di design dei prodotti in ottica sostenibile e circolare alimenta lo **sviluppo di approcci innovativi**

Sostenibilità come opportunità

Opportunità per continuare a garantire **la qualità dei propri prodotti o servizi e gestire al meglio i rischi operativi e reputazionali**

Sostenibilità come crescita

La crescente attenzione verso la sostenibilità nel processo di acquisti permette altresì di essere ricercati da investitori istituzionali e /o istituti bancari

Verso un orizzonte comune

La mappatura dei fornitori, con la valutazione dei rischi e degli impatti soprattutto nelle aree con le maggiori esternalità negative reali e potenziali sulle persone, sull'ambiente e sulla governance, è prioritaria per agire in modo coerente e per declinare aspettative e obiettivi di sostenibilità a seconda del grado di maturità del fornitore.

Sarà importante ragionare in ottica di azione collettiva approcciandosi a piattaforme di valutazione dei fornitori condivise o tool di misurazione trasversali.

Una dimensione importante è quella sociale, sottolineando il ruolo che le imprese con grande potere di acquisto possono giocare nel generare un impatto decisivo sui territori.

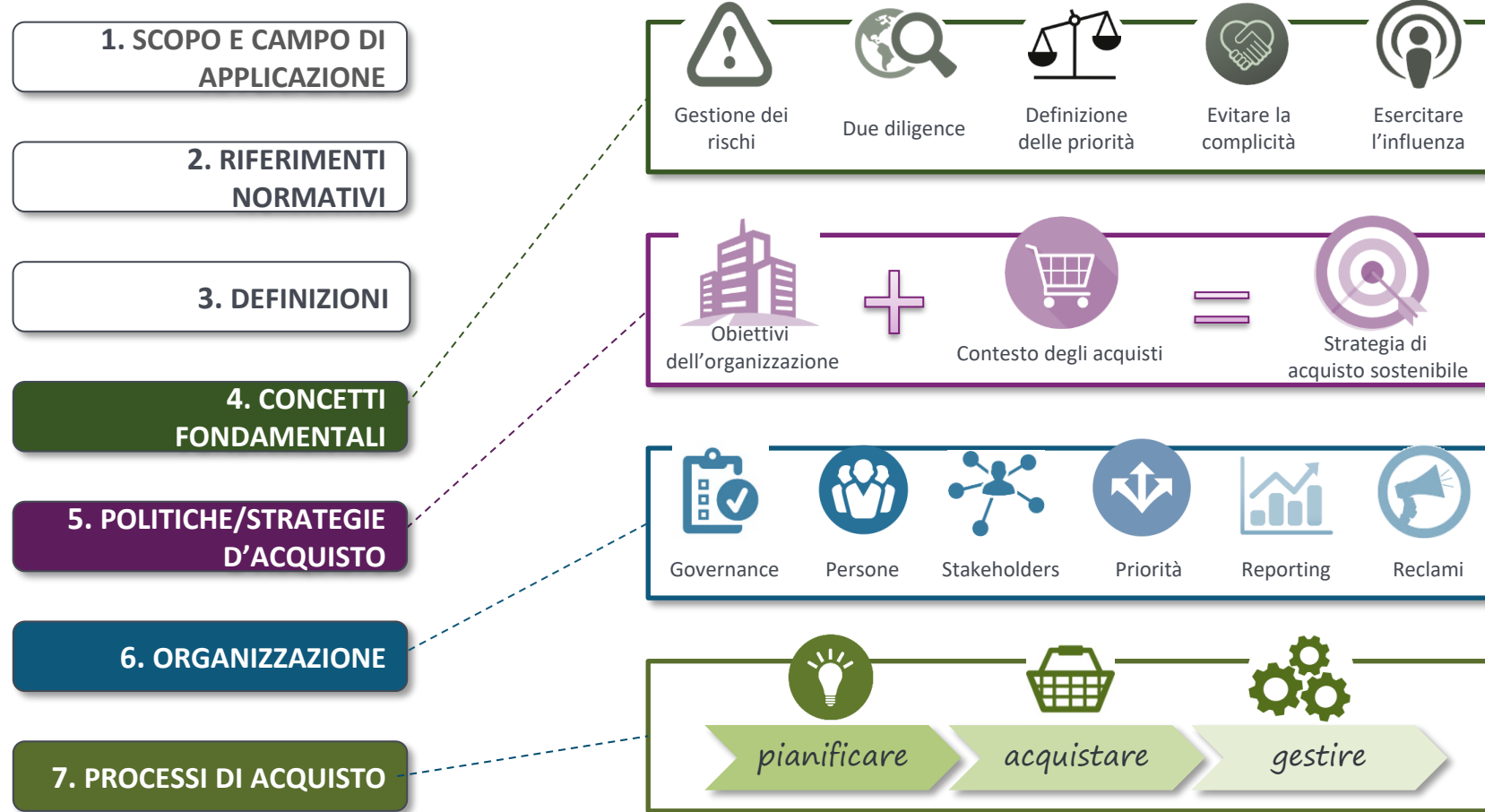
ISO 20400 – concetto di acquisti sostenibili

Per acquisiti sostenibili si intendono **acquisti che hanno gli impatti ambientali, sociali ed economici maggiormente positivi** possibili nell'intero ciclo di vita e che puntano a ridurre al minimo gli effetti avversi.

TEMI ESSENZIALI IN MATERIA DI ACQUISTI SOSTENIBILI

- governance organizzativa
- Diritti umani
- pratiche lavorative: salute e sicurezza sul lavoro, formazione, ecc.
- ambiente: uso sostenibile delle risorse, lotta e adattamento al cambiamento climatico, ecc.
- corrette prassi gestionali: prevenzione della corruzione, ecc.
- istanze del consumatore: pratiche contrattuali, assistenza post-vendita, ecc.
- coinvolgimento e sviluppo della comunità: investimenti nella comunità locale, ecc.

ISO 20400:2017 Sustainable Procurement



Codice di Condotta Fornitori: temi affrontati

Il documento si
struttura
affrontando
tematiche quali:

- **Obiettivi** e campo di applicazione
- Rispetto delle **leggi** e dei **regolamenti** vigenti
- **Etica** aziendale
- Rispetto dei **diritti** umani e dei lavoratori
 - *Pari opportunità e discriminazioni*
 - *Lavoro forzato e/o obbligato*
 - *Lavoro minorile*
 - *Libertà di associazione e contrattazione collettiva*
 - *Salario e orario di lavoro*
- **Salute e sicurezza** nei luoghi di lavoro
- Responsabilità **ambientale**
- **Privacy** e proprietà intellettuale
- **Anticorruzione e conflitto di interesse**

Il fornitore deve garantire l'osservanza degli obblighi descritti nel Codice ed è inoltre incoraggiato ad applicare i medesimi standard e requisiti anche nell'ambito della propria catena di approvvigionamento.

Piattaforme e Rating ESG



Cosa è il rating ESG

Lo scoring ESG (o rating di sostenibilità) è un giudizio sintetico che certifica la solidità di un emittente, di un titolo o di un fondo dal punto di vista degli aspetti ambientali, sociali e di governance.

Non sostituisce il rating tradizionale, ma è complementare e il suo scopo è quello di aumentare le informazioni disponibili.

Così come gli score (algoritmi statistici) e i rating creditizi misurano l'affidabilità di un'impresa o di uno strumento finanziario, gli score e i rating ESG sono nati per sintetizzare il grado di sostenibilità dell'impresa.

In attesa di una regolamentazione, le principali agenzie hanno adottato metodologie riconducibili a un approccio quantitativo, che valuta la sostenibilità in base alle performance dell'impresa sulla base dei dati pubblicamente disponibili redatti secondo gli standard internazionali, e un approccio qualitativo che prevede la raccolta dati e informazioni dalle imprese valutate mediante questionari sulle tre dimensioni ESG.

Piattaforme di valutazione ESG dei fornitori

Piattaforma
EcoVadis

Piattaforma Sedex

Synesgy

Valutare e monitorare l'impatto dei fornitori in ottica di
sostenibilità in differenti macro-aree

Valutazione delle performance ESG del fornitore: EcoVadis

Valuta il livello di performance e di gestione dei temi ESG

Si concentra su ciò che il fornitore ha attuato: certificazioni, policy, processi, evidenze, KPI e azioni di miglioramento

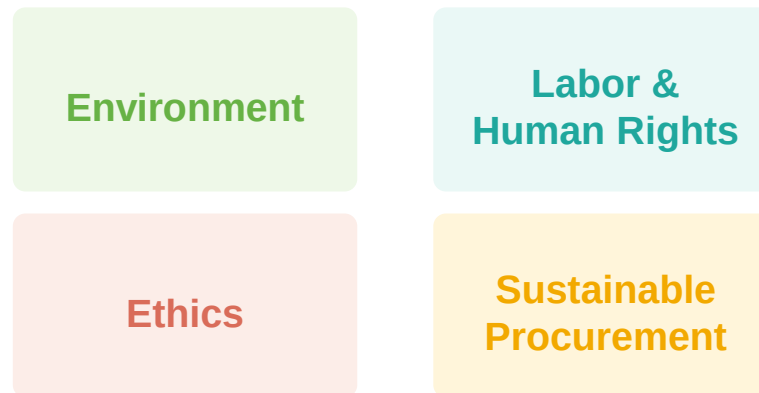
Cosa guarda

- policy e impegni
- processi e ruoli
- KPI, target e piani
- certificazioni / evidenze

Output

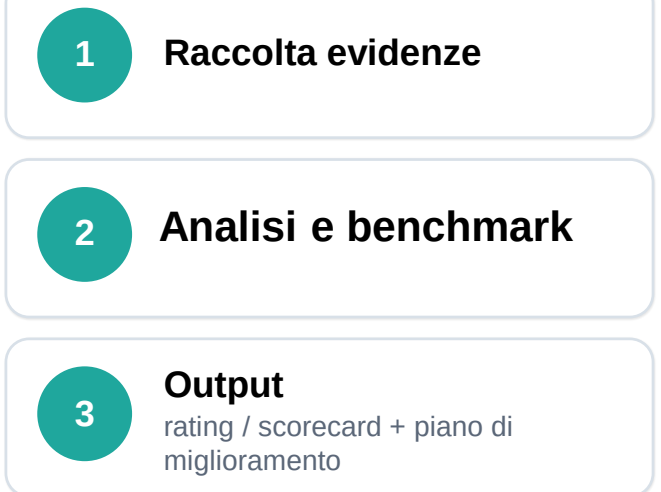
rating, scorecard, gap analysis, action plan, benchmarking

Tipicamente si traduce in una scorecard ESG



*4 aree usate da EcoVadis
per le proprie Sustainability Ratings*

Logica di valutazione



Esempio tipico: un rating ESG misura la maturità di un'Azienda e i piani di Sviluppo adottati, non il rischio intrinseco del contesto.

Rating EcoVadis

Attraverso la compilazione di un questionario viene attribuito all'azienda un **punteggio** riferito al **livello di sostenibilità** raggiunto nei confronti della metodologia



Score EcoVadis

Il questionario riflette la qualità del sistema di gestione della sostenibilità dell'azienda al momento della valutazione

ATTRIBUZIONE MEDAGLIE ECOVADIS

Platino: 1% delle migliori aziende (il 99° percentile o superiore);

Oro: 5% delle migliori aziende (il 95° percentile o superiore)

Argento: 15% delle migliori aziende (l'85° percentile o superiore)

Bronzo: 35% delle migliori aziende (il 65° percentile o superiore)



La classifica espressa in percentile di un'azienda viene calcolata al momento della pubblicazione della scorecard. Essa, confronta le performance di un'azienda con quelle di tutte le aziende valutate nel database EcoVadis nei 12 mesi precedenti. La classifica percentile è calcolata su tutte le aziende di tutti i settori.

Tema: Aspetti generali

Adesioni in materia di sostenibilità

Certificazioni in materia di sostenibilità

Audit esterno sulla sostenibilità

Dichiarazione relativa alla relazione sulla sostenibilità

Fattori di qualità per relazione sulla sostenibilità

Tema: Ambiente

Politiche ambientali

Misure relative al **consumo energetico** ed **emissioni di gas serra**

Misure relative alla gestione delle **acque**

Misure relative alla prevenzione dell'**inquinamento atmosferico**

Misure relative a **materiali pericolosi**

Misure relative alla gestione dei **rifiuti**

Misure relative al **fine vita** dei prodotti

Misure relative a **promozione e servizi ambientali**

Rendicontazione ambientale

CDP

Rendicontazione sui **gas serra**

Copertura del monitoraggio delle **emissioni di CO₂**

Rendicontazione sull'**impronta di carbonio**

Revisione della performance per le **emissioni di CO₂**

Sistema di monitoraggio delle **emissioni di CO₂**

Obiettivo di riduzione delle **emissioni di CO₂**

Tema: Pratiche Lavorative e Diritti Umani

Politiche in materia di **pratiche lavorative e diritti umani**

Dichiarazione dei **lavoratori migranti**

Misure relative alla **salute e alla sicurezza dei dipendenti**

Misure relative a **condizioni lavorative**

Misure relative alla **gestione delle carriere e formazione**

Misure in materia di **diversità, equità e inclusione**

Rendicontazioni in materia di **pratiche lavorative e diritti umani**

Rendicontazione in materia di **pratiche lavorative e diritti umani**

Tema: Etica

Politiche sull'etica

Misure anticorruzione

Misure in materia di **gestione responsabile delle informazioni**

Rendicontazione etica

Tema: Approvvigionamento sostenibile

Politiche sugli acquisti sostenibili

Misure sugli acquisti sostenibili

Misure in materia di **diversità dei fornitori**

Rendicontazione in materia di acquisti sostenibili

Pratiche ambientali dei fornitori

Pratiche sociali dei fornitori

Sedex e SMETA: Standard di audit ESG

Sedex è un'organizzazione no profit impegnata nel fare crescere la diffusione dei principi etici lungo le catene di fornitura globali. Gestisce una piattaforma online per la condivisione di dati ESG nelle catene di fornitura.

SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) è l'audit sociale leader nel mondo. Consente alle aziende di valutare i propri fornitori per comprendere le condizioni di lavoro della loro catena di approvvigionamento, valutando aspetti riferiti a salute e sicurezza, ambiente ed etica aziendale.

Sedex e SMETA: Metodologie di audit ESG

Sedex

è una piattaforma di supply chain due diligence che aiuta le aziende a raccogliere dati, dare visibilità ai fornitori e prioritizzare i rischi ESG nella filiera.

Cosa abilita

- risk screening e supplier self-assessment
- trasparenza e condivisione dati lungo la supply chain
- reporting e supporto alla human rights & environmental due diligence

SMETA

è la metodologia di audit onsite più usata nel network Sedex: verifica a livello di sito condizioni, pratiche, condizioni di lavoro e rischi, con riferimento a ETI Base Code, convenzioni ILO e leggi locali.

Cosa approfondisce

- labour standards, salute e sicurezza
- ambiente ed etica aziendale (2-pillar / 4-pillar)
- non conformità, evidenze e corrective action plan

1. raccolta dati e screening



2. audit sito e verifica



3. remediation e miglioramento

Synesgy è una piattaforma digitale globale per la valutazione della sostenibilità all'interno della supply chain.

Raccoglie e gestisce le informazioni sulla sostenibilità delle aziende attraverso un self-assessment sulla sostenibilità, completo di valutazione, benchmark di settore e indicazioni sul piano di sviluppo da intraprendere.

Adatto per:

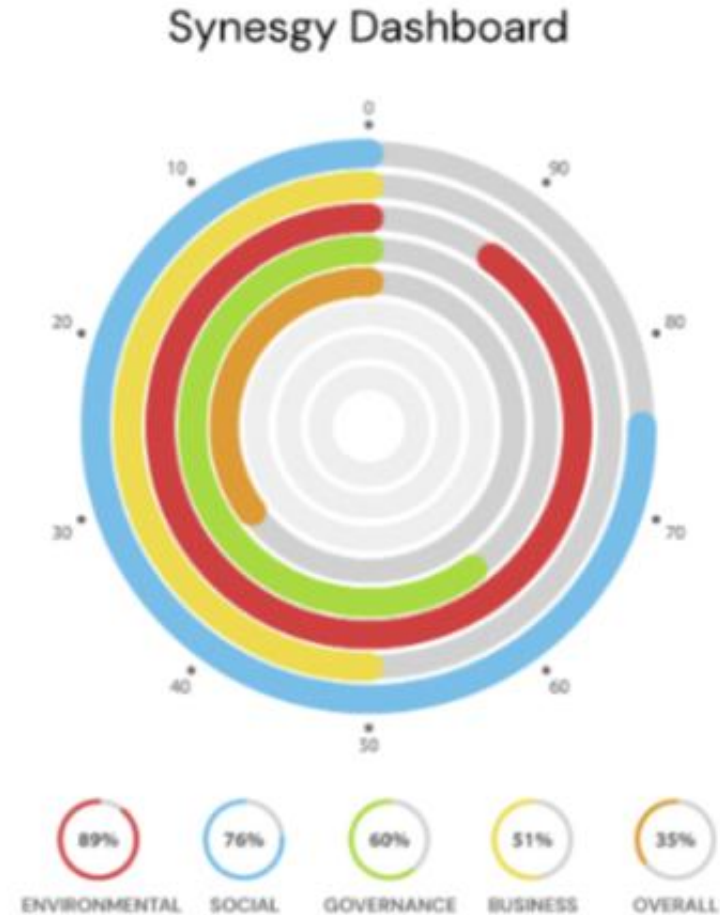
Valutare la sostenibilità dei propri fornitori;

Eseguire un self-assessment per valutare il proprio livello di sostenibilità.

Synesgy score

5 aree tematiche:

- Business
- Governance
- Ambiente
- Sociale
- Settore specifico



Principali differenze di 3 piattaforme ESG

Piattaforme	Caratteristiche principali	Aree	Punti di forza
Synesgy	✓ Valutazione sostenibilità fornitori ✓ Possibilità di eseguire un self Assessment	5 macro aree, tra cui un'area specifica dedicata al settore di appartenenza	- Strumento semplice e veloce che si adatta bene anche a piccole imprese - Costo contenuto
EcoVadis	✓ Valutazione sostenibilità fornitori con attribuzione di 4 diverse medaglie a seconda del livello di sostenibilità raggiunto	4 macro-aree: ambiente, etica, sociale e catena di fornitura	- Molto conosciuto e diffuso - utilizzato da alcune banche in Italia per la valutazione del rating ESG - Questionario customizzabile a seconda delle dimensioni aziendali
Sedex	✓ Sistema da valutazione molto focalizzato su aspetti etico/sociali e degli Standard di lavoro. ✓ Collegato alla metodologia di audit SMETA: audit sociale leader nel mondo	Focus su aspetti etico sociali dei dipendenti, salari, formazione, salute e sicurezza	- Possibilità di essere collegato agli audit sociali SMETA

Grazie per
l'attenzione!

