



Fattori ESG: ***La Due Diligence ESG***

Dott. Paolo Venero
Dott. Federico Cattarossi

Indice degli argomenti

- 1. La centralità della Sostenibilità**
- 2. La “Due Diligence ESG”**
- 3. Ambito e perimetro di applicazione**
- 4. Una possibile architettura del modello di Due Diligence ESG**
- 5. Dal rischio alla strategia**
- 6. Focus operativo sulla supply chain**
- 7. Casi e scenari di applicazione**
- 8. Una roadmap per l’implementazione della Due Diligence ESG**

5. Dal rischio alla strategia

Il rischio è ciò che accade quando la strategia ignora la realtà; l'ESG è ciò che accade quando la strategia la abbraccia

Intro

Negli ultimi anni l'Europa ha introdotto un **complesso sistema di regole** per migliorare la **trasparenza ambientale, sociale e di governance (ESG)** delle imprese. Tuttavia, molte aziende, soprattutto le PMI e gli operatori su mercati globali, **hanno sollevato preoccupazioni sulla complessità e sui costi della compliance.**

5. Dal rischio alla strategia

Per rispondere a queste esigenze, la Commissione Europea ha intrapreso un'azione di revisione significativa delle normative ESG, **adottando il cosiddetto “Regolamento Omnibus”, un pacchetto di modifiche e aggiornamenti avente come obiettivi i) la riduzione dei soggetti obbligati e ii) la semplificazione e rimodulazione degli obiettivi di rendicontazione della sostenibilità a livello comunitario.**

Il nuovo regolamento impatta prevalentemente su tutte le fondamentali normative europee. Ed in particolare:

- **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) e relativi **ESRS** (European Sustainability Reporting Standards);
- **CSDDD** (Corporate Sustainability Due Diligence Directive);
- **Tassonomia Europea;**
- **CBAM** (Carbon Border Adjustment Mechanism).

5. Dal rischio alla strategia

In fin dei conti però, “la frenata” normativa di cui si è fatto cenno, ha fatto emergere i motivi per cui il mercato richiede alle imprese di essere sostenibili e, quindi, anche per noi consulenti d’impresa è più facile affermare che la sostenibilità non è solo compliance, ma anche apprezzamento del rischio e creazione di valore.

Con riferimento alle **opportunità**, occorre preliminarmente considerare che esistono **motori propulsori** che **spingono** oggettivamente, e direi in modo inesorabile, **verso la sostenibilità** e questi, oltre ad avere un certo **potere di condizionamento**, rappresentano nel loro insieme gran parte di ciò che comunemente chiamiamo “mercato”.

5. Dal rischio alla strategia

Mi riferisco in via esemplificativa:

1. Al sistema
bancario e agli
intermediari
finanziari

2. Ai cittadini
consumatori

3. Ad un sistema
di inclusione
sociale

4. Supply
chain/catena di
fornitura

5. Dal rischio alla strategia

Il presupposto dell' impostazione strategica dell'assessment ESG – che rientra a pieno titolo nel novero degli assetti organizzativi adeguati - è quello di qualificare meglio il proprio *forward*, ossia gli obiettivi aziendali di medio termine; ciò anche al fine di incrementare il proprio *vendor rating* e promuovere la capacità di innovazione e di partenariato con altri *supplier*.

Aspetti, questi, sempre più strategici, in virtù di una tendenza globalmente orientata verso una trasformazione digitale e tecnologicamente innovativa, da intendersi quali ulteriori elementi per uno scambio verso la ricerca e lo sviluppo di nuovi servizi offerti ai clienti oltreché di acquisizione di *know how*.

5. Dal rischio alla strategia

Sotteso a questo atteggiamento vi è una strategia delle imprese (PMI incluse), funzionale ad aumentare la loro capacità di credito e il loro “peso” specifico nella filiera di fornitura (soprattutto per le imprese italiane, portatrici del “made in Italy” nel mondo), ma anche aumentare il valore del brand al cospetto dei clienti nel **b to b** o dei consumatori nel **b to c**.

Si può quindi ritenere che dove non siano (ancora) riuscite la politica e le istituzioni a indurre un sistema imprenditoriale imperniato sulla sostenibilità (o dove, comunque, si proverà a riuscirvi con tempi e modalità diversi dalle originarie previsioni) si affermeranno inesorabilmente le ragioni del mercato nella sua più ampia accezione.

5. Dal rischio alla strategia

Com'è noto, caposaldo degli adeguati asseti, inclusi quelli riferiti agli ESG, è l'approccio basato sul rischio (c.d. *risk-based thinking*): ciò significa che l'impresa non deve limitarsi a registrare dati o a predisporre controlli formali, ma deve strutturare un sistema in grado di identificare, valutare e gestire i rischi che possono compromettere la propria stabilità economica, finanziaria e operativa.

I fattori ESG rappresentando anch'essi dei rischi devono infatti essere adeguatamente monitorati dalle imprese.

5. Dal rischio alla strategia

Ad esempio fra i cd rischi ambientali si evidenziano:

il rischio fisico indica l'impatto finanziario dei cambiamenti climatici, compresi eventi meteorologici estremi più frequenti e mutamenti gradualmente del clima, nonché del degrado ambientale, ossia l'inquinamento atmosferico, dell'acqua e del suolo, lo stress idrico, la perdita di biodiversità e la deforestazione. Tale rischio può ad esempio determinare, direttamente, dei danni materiali o un calo della produttività oppure, indirettamente, eventi successivi quali l'interruzione delle catene produttive;

il rischio di transizione indica la perdita finanziaria in cui può incorrere un ente, direttamente o indirettamente, a seguito del processo di aggiustamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio e più sostenibile sotto il profilo ambientale. Tale situazione può essere causata, ad esempio, dall'adozione relativamente improvvisa di politiche climatiche e ambientali, dal progresso tecnologico o dal mutare della fiducia e delle preferenze dei mercati.

5. Dal rischio alla strategia

L'analisi dei rischi permette di definire degli obiettivi di miglioramento in ambito “E” e “S”, che dovranno conseguentemente essere integrati nel piano strategico aziendale che rappresenta lo strumento attraverso il quale possono essere misurati i miglioramenti in ottica di sostenibilità.

I fattori “G” rivestono invece una funzione più strumentale quali elementi strumenti di governo atti a garantire il corretto presidio e gestione dei rischi individuati.

In sostanza il risk approach rappresenta l'elemento fondamentale su cui costruire la compliance integrata il cui fulcro è sempre più rappresentato dal MOG 231.

5. Dal rischio alla strategia

La Due Diligence ESG rappresenta un processo continuo e documentato per identificare, prevenire/mitigare e rendere conto degli impatti ambientali, sociali e di governance lungo l'intera catena del valore;

- non si tratta più di - solo - un mero presidio di adempimenti e di salvaguardia da esposizioni sanzionatorie o reputazionali,
- ma di una integrazione sostanziale della sostenibilità nel processo decisionale,
- fino a rappresentare una nuova leva competitiva nonché un motore di innovazione organizzativa.

Si tratta quindi di **superare una concezione compliance-centric per abbracciare una strategia ESG-centric.**

5. Dal rischio alla strategia

La vera domanda che le imprese devono porsi in questo “periodo storico” non è più “dobbiamo farlo?” ma “come trasformiamo questo obbligo in una leva strategica?”.

Le aziende che si muoveranno in anticipo costruiranno un vantaggio strutturale mentre le altre scopriranno che la non conformità non è solo un rischio di *compliance* ma una perdita di futuro.

5. Dal rischio alla strategia

La Due Diligence ESG rappresenta un asset competitivo su tre fronti:

1. **Resilienza**: meno esposizione a shock, scandali, supply chain interruption
2. **Reputazione e capitale**: premi ESG nell'accesso a investitori e credito
3. **Innovazione**: la gestione dati, la tracciabilità e la trasparenza generano efficienza e qualità

Alcuni benefici concreti del valore strategico della Due Diligence ESG (e della sostenibilità in generale):

- **accesso a fondi e finanza sostenibile**
- **preferenza nelle supply chain globali**
- **riduzione dei rischi reputazionali, legali e operativi**
- **creazione di valore tangibile e intangibile**
- **fidelizzazione di talenti e stakeholder**

5. Dal rischio alla strategia

Il valore strategico della due diligence ESG risiede dunque nella sua capacità di mitigare i rischi legati a fattori ambientali, sociali e di governance (ESG), identificare opportunità di crescita, migliorare la reputazione aziendale e aumentare il valore a lungo termine.

5. Dal rischio alla strategia

Alla luce di questi benefici le leve operative della Due Diligence sono:

- Identificare i rischi ESG (aiuta a individuare i pericoli legati a questioni come cambiamenti climatici, gestione delle risorse, diritti umani e trasparenza nella governance, rischi reputazionali).
- Mitigarne gli impatti permettendo di mettere in atto strategie per ridurre l'esposizione ai rischi e proteggendo il valore aziendale.
- Scoprire nuove opportunità di mercato.
- Costruire e rafforzare la reputazione aziendale.
- Attrarre investimenti (i fattori ESG vengono sempre più considerati dagli investitori come cruciali per le loro decisioni rendendosi disponibili a pagare un premio più alto per gli asset con elevate prestazioni di sostenibilità).

5. Dal rischio alla strategia

L'impatto strategico della Due Diligence può dunque manifestarsi:

- nell'**integrazione della strategia aziendale**, diventandone parte integrante ossia andando oltre la mera *compliance* e definendo un percorso di sviluppo maggiormente sostenibile.
- nella guida delle decisioni di **M&A in quanto in queste operazioni la due diligence ESG è essenziale per valutare i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità** dei target che può influenzare l'esito delle operazioni.
- nel miglioramento della **performance complessiva dell'azienda a medio-lungo termine**.

5. Dal rischio alla strategia

La Due Diligence ESG **richiede tre trasformazioni profonde:**

- **cambio culturale:** da conformità a strategia. Non basta evitare il rischio; bisogna prevenirlo, anticiparlo, misurarlo e integrarlo nei modelli decisionali. In tal senso, oggetto di una profonda trasformazione dovrà essere il processo di risk management: le imprese dovranno sviluppare **ovvero implementare delle capacità di valutazione del rischio che si estendano oltre i confini tradizionali dell'organizzazione, abbracciando l'intera rete di relazioni commerciali, incorporando le nuove categorie di rischio collegate ai diritti umani e all'ambiente**, richiedendo competenze specialistiche e strumenti di monitoraggio avanzati.
- **cambio competitivo:** la **sostenibilità diventa barriera all'ingresso**. Le imprese con supply chain opache o fragili saranno escluse da gare, filiere e investimenti;
- **cambio operativo:** nasce la c.d. “*operational sustainability*”. **La sostenibilità ed i connessi fattori ESG non vivono solo nel bilancio, ma nei processi (i.e. procurement, audit e compliance, sistemi informativi, gestione dati e tracciabilità, formazione/valutazione dei fornitori).**

5. Dal rischio alla strategia

Attenzione: i rischi non sono solo in situazioni estreme come il lavoro minorile o l'inquinamento illegale. Molto più spesso si trovano in pratiche quotidiane come:

- Tempi di consegna impossibili che portano a turni massacranti
- Fornitori che non rispettano il contratto ma nessuno li verifica
- Filiera troppo lunga, senza controllo sui subappalti

La Due Diligence ESG non è quindi un mero adempimento burocratico, ma uno strumento strategico in quanto consente di prendere scelte d'investimento più consapevoli, permette una gestione anticipatoria dei rischi ed una generazione di valore durevole. In un contesto in rapida trasformazione come quello attuale, le imprese che incorporano la sostenibilità nella propria architettura organizzativa saranno quelle in grado di prosperare.

5. Dal rischio alla strategia

Si pensi inoltre al settore delle **operazioni di M&A dove l'integrazione dei criteri ESG assume un ruolo sempre più rilevante**, evolvendosi da semplice considerazione reputazionale a componente strategica in grado di influenzare la valutazione economica di una transazione.

Il rapporto di Deloitte del 2024 ha infatti evidenziato che le dimensioni ESG sono determinanti in ogni fase dell'operazione: dalla due diligence alla strutturazione del deal, fino all'integrazione post-closing. Le risultanze del rapporto, basato su una survey che ha coinvolto 500 leader globali del mercato dell'M&A, dagli Stati Uniti, all'Europa e all'Asia, documentano come gli operatori sono sempre più supportati dai progressi negli strumenti e nelle metodologie per misurare gli impegni e i risultati ESG.

5. Dal rischio alla strategia

Tra le diverse regioni, le aziende con sede in Europa e Medio Oriente riportano di subire impatti operativi crescenti a causa del cambiamento climatico, seguite da quelle in APAC e Nord America. I risultati della survey mostrano, che il 100% degli intervistati in Europa e Medio Oriente dichiara di osservare impatti operativi da moderati a significativi dovuti al cambiamento climatico, seguiti dal 95% in Nord America e dall'88% nell'Asia Pacifica.

L'impatto operativo del cambiamento climatico tende a tradursi in un ruolo più rilevante dell'ESG nella strategia di M&A, con una quota maggiore di aziende in Europa e Medio Oriente (64%) che attribuisce elevata importanza all'ESG nella strategia di M&A, seguita da Asia Pacifica (50%) e Nord America (46%).

5. Dal rischio alla strategia

Nei paesi europei, per esempio l'ESG due diligence (prevalentemente quella ambientale) si affianca a quella finanziaria, fiscale e legale come elemento sempre più rilevante per valutare i rischi e le opportunità connessi all'operazione.

Secondo Deloitte, l'analisi ESG consente di individuare non solo passività ambientali o carenze nei diritti dei lavoratori, ma anche elementi di forza che giustifichino un premio sulla valutazione della target.

Le aziende con solidi sistemi di governance, strategie climatiche trasparenti e pratiche sociali inclusive possono beneficiare di una maggiore attrattività agli occhi degli investitori.

5. Dal rischio alla strategia

Uno degli aspetti più innovativi segnalati da Deloitte, che trova riscontro negli operatori di Private Equity che operano principalmente mediante fondi ESG oriented, è l'emergere di **due nuove dinamiche valutative**: il **green premium** (riguarda l'attribuzione di un valore superiore alle aziende che dimostrano elevati **standard ESG**, grazie al potenziale di crescita sostenibile, all'accesso agevolato al credito e al minor rischio regolatorio; **quasi l'83% dei responsabili M&A intervistati da Deloitte ha dichiarato che sarebbe disposto a pagare almeno un premio del 3% per acquisire una società target con un profilo ESG elevato o che contribuirebbe a migliorare il proprio profilo ESG**) e il **brown discount** (rappresenta la **penalizzazione subita dalle imprese attive in settori ad alto impatto ambientale o con scarsa trasparenza**, spesso esposte a controversie o obsolescenza normativa).

5. Dal rischio alla strategia

Circa due terzi (67%) degli intervistati hanno dichiarato che cercherebbero uno sconto di almeno il 3% in presenza di un profilo ESG negativo dell'operazione). L'indagine condotta da Deloitte conferma inoltre l'aumento nell'utilizzo di clausole contrattuali che legano parte del corrispettivo dell'operazione al raggiungimento di determinati obiettivi ESG.

Questo approccio consente di gestire l'incertezza legata alla transizione sostenibile, allineando gli interessi di venditore e acquirente nel lungo termine. L'inserimento di KPI ambientali (riduzione emissioni), sociali (diversità e inclusione) o di governance (adozione di codici etici) diventa uno strumento di valorizzazione delle aziende virtuose e di stimolazione dei miglioramenti post-closing.

5. Dal rischio alla strategia

Alcune esemplificazioni sull'impatto dei fattori ESG sulla valutazione d'azienda:

Metodo di valutazione	Impatto/inclusione dei fattori ESG
Discounted Cash Flow (Dcf)	Adattamento del tasso di sconto (Wacc). Le aziende con punteggi bassi nei rating ESG tenderanno a presentare un profilo di rischio più elevato, che potrebbe giustificare l'uso di un tasso di sconto maggiore, depauperando in questo modo il valore aziendale.
Analisi dei multipli	Nell'analisi del multiplo Prezzo/Utile, i fattori ESG possono essere integrati attraverso un aggiustamento del multiplo stesso. Ciò può prevedere l'applicazione di un premio per le aziende con buone performance ESG, mentre per quelle con risultati meno favorevoli si potrebbe applicare uno sconto.

5. Dal rischio alla strategia

Infine, su questo tema si evidenzia il documento predisposto dal CNDCEC “I fattori ESG nella valutazione d’azienda: la costruzione della base informativa” il quale fornisce un “Ponte informativo” per applicare pratiche valutative alle aziende influenzate dai fattori ESG nel loro operato.

Inoltre il documento fornisce degli strumenti per l’integrazione della base informativa tradizionale con i dati ESG specialmente in contesti in cui le Pmi potrebbero non aver implementato un adeguato set informativo di sostenibilità.

6. Focus operativo sulla supply chain

La supply chain
come specchio
dell'identità
aziendale da
conoscere,
mappare,
rendicontare e
responsabilizzare

La catena del valore rappresenta **tutte le attività del ciclo produttivo** che intervengono nei passaggi dalla raccolta della **materia prima** fino alla distribuzione e l'utilizzo del **prodotto finito**.

La catena del valore può essere suddivisa in:

- attività principali
→ **Operations**

- e attività di supporto
→ **Upstream**
→ **Downstream**



Impatto PMI

Pressione crescente dai clienti

Rischio reputazionale per l'azienda

Rischi del cambiamento climatico e delle disuguaglianze sociali

Aumento della regolamentazione

Necessità di agire come azienda responsabile



L'integrazione **dei fattori ESG** nella catena del valore può portare ai seguenti benefici:

- Riduzione dei costi.
- Miglioramento dell'immagine aziendale.
- Aumento della fidelizzazione dei clienti.
- Accesso a nuovi mercati.
- Riduzione del rischio di impatto ambientale.

La maggior parte delle **grandi aziende** ha già un impegno per la sostenibilità, queste aziende stanno quindi **richiedendo ai loro fornitori** di rispettare determinati criteri di sostenibilità.

Il focus sulle questioni ESG lungo la filiera sta rapidamente diventando una **priorità strategica agli occhi di investitori, regolatori, clienti e consumatori**.

6. Focus operativo sulla supply chain

Nell'impresa tradizionale, la supply chain era un'estensione funzionale, spesso delegata, talvolta anonima. Nel paradigma della Due Diligence ESG, la supply chain costituisce invece una frontiera critica di responsabilità e di creazione di valore sostenibile. Se da un lato è possibile affermare che la supply chain diventa parte integrante dell'identità aziendale, dall'altra parte l'azienda diventa elemento propulsore dello sviluppo sostenibile all'interno della propria catena del valore.

Le odierne catene di fornitura sono strutturalmente globali, stratificate e dinamiche. Ciò implica che i principali rischi — ambientali, sociali, reputazionali e di governance — si collocano spesso a monte, presso fornitori di secondo livello o in giurisdizioni caratterizzate da minore tutela normativa e da controlli limitati.

6. Focus operativo sulla supply chain

La supply chain diventa quindi il luogo in cui la sostenibilità si misura, si valuta e si costruisce: **passare dalla sorveglianza al partenariato strategico significa elevare il procurement a leva di innovazione, resilienza e reputazione.**

6. Focus operativo sulla supply chain

Obiettivi concreti della Due Diligence ESG sulla supply chain:

- conoscere chi produce, dove, e in quali condizioni
- garantire standard minimi verificabili
- creare delle partnership strategiche per l'elevazione della filiera; ciò non attraverso l'esclusione dei fornitori non conformi ma mediante: (i) programmi formativi e trasferimento di competenze ESG; (ii) supporto tecnico e operativo per l'adeguamento agli standard; (iii) logiche di procurement collaborativo e co-innovazione; (iv) iniziative di cluster territoriale e filiere certificate.

6. Focus operativo sulla supply chain

Da dove iniziare per l'effettuazione della Due Diligence ESG sulla supply chain?

1. Mappa la tua catena del valore: chi sono i tuoi fornitori principali? Dove operano? Cosa producono?
2. Identifica i rischi: ambientali, sociali, diritti umani, sicurezza sul lavoro, ecc.
3. Assegna ruoli chiari: chi si occupa di controllare, raccogliere dati, prendere decisioni?
4. Definisci criteri e priorità: su cosa intervenire per primo?
5. Metti nero su bianco una policy di due diligence e inizia a comunicare le tue aspettative ai partner.

6. Focus operativo sulla supply chain

La mappatura dei fornitori va effettuata considerando i fornitori diretti (tier 1) e, se necessario, anche i loro fornitori (tier 2) ed i successivi sino ad arrivare al livello critico che incide su rischio, qualità e continuità del business.

Fasi operative di questa mappatura sono:

1. identificazione dei fornitori (tier 1 e, se necessario, tier 2 e successivi) attraverso: (i) predisposizione elenco fornitori attivi e strategici, (ii) **classificazione per spesa, criticità, categoria merceologica**. In caso di estensione della mappatura anche ai fornitori tier 2, questa potrà avvenire mediante invio di uno specifico “Questionario ESG” per richiedere: (i) origine delle materie prime / sub-fornitori chiave; (ii) presenza di politiche ESG; (iii) Audit e certificazioni in essere; (iii) Segnalazioni di eventi o rischi.

6. Focus operativo sulla supply chain

2. Definizione e classificazione del rischio per area geografica, settore e tipologia di fornitura attraverso la considerazione/valutazione di elementi oggettivi quali: (i) **per il rischio paese: corruzione, diritti umani, conflitti**; (ii) **rischio settore: estrattivo, tessile, elettronica, agroalimentare**; (iii) **rischio ESG: emissioni, rifiuti, salute, sicurezza**; (iv) **rischio continuità: Dipendenza da singolo fornitore**; (v) **rischio reputazione: Media, Open Source Intelligence**.

3. esecuzione di audit e verifiche selettive, con particolare riferimento ai **fornitori ad alto rischio**. Si potranno prevedere degli audit fisici in stabilimento, audit documentali e l'analisi di KPI operativi.

6. Focus operativo sulla supply chain

4. tracciabilità documentale e contrattuale, attraverso strumenti formali quali: (i) inserimento nei contratti di specifiche clausole ESG vincolanti; (ii) obbligo di *disclosure* e collaborazione per i fornitori critici; (iii) ingaggi su piani di miglioramento (ad esempio: in sede di contratto ERP il fornitore di software deve garantire che i data center siano certificati ISO/IEC 27001 e più sostenibili attraverso i Power Usage Effectiveness).

5. definizione di piani di miglioramento condivisi con i fornitori

6. Focus operativo sulla supply chain



Valido strumento che può essere adottato per il processo di approvvigionamento sostenibile è la **UNI ISO20400**. Norma internazionale che fornisce gli indirizzi per tale processo assicurando che le organizzazioni acquistino prodotti e servizi solo quando effettivamente necessari e che essi non abbiano impatti negativi sull'ambiente e sulla collettività.

6. Focus operativo sulla supply chain

La ISO 20400 consente di:

- armonizzare le politiche e le strategie di acquisto all'interno dell'organizzazione
- **mettere in atto un nuovo modello strutturato di gestione del rischio derivante dal processo degli acquisti, volto a tutelare il proprio prodotto o servizio e a tutelare la reputazione dell'azienda**
- comunicare ai propri clienti e al mercato l'impegno dell'organizzazione verso la sostenibilità
- aumentare il dialogo tra le parti interessate al fine di definire strategie più sostenibili e condivise
- monitorare le performance al fine di un miglioramento continuo del sistema
- **esortare, sensibilizzare ed in alcuni casi obbligare le organizzazioni della supply chain ad adottare comportamenti, processi e iniziative sostenibili**

6. Focus operativo sulla supply chain

Output ad esito dell'attività condotta potrà essere la costruzione di una tabella (multilivello) come la seguente:

Fornitore	Tier	Paese	Certificazioni	Rischi ESG	Azioni richieste
Società X	1	Italia	ISO 9001, 14001	Medio	Questionario + Audit annuale
Società Y	2	Taiwan	RBA	Medio-alto	Report su filiera metalli critici
Società Z	3	Congo	Nessuna	Altissimo	Due diligence mineraria + audit

6. Focus operativo sulla supply chain

Come evidenziato, uno **strumento di raccolta dei dati** per la valutazione della *supply chain* potrebbe essere la seguente **check list**:

Informazioni di carattere Generale	
Domanda	Risposta
Indicare la ragione sociale	_____
Settore di attività	_____
Numero di dipendenti	0-9 / 10-49 / 50-249 / ≥250
Localizzazione sedi operative	_____
Presenza di sub-fornitori	Sì / No (se sì, allegare elenco)
Certificazioni possedute (selezionare)	ISO 9001 / 14001 / 50001 / 45001 / SA8000 / ISO 37001 / altre ____
Esistenza di un sistema di gestione integrato	Sì / No

6. Focus operativo sulla supply chain

Governance

Domanda	Risposta	Evidenze richieste
Esiste un Codice Etico aziendale?	Sì / No	Allegare copia
È adottato un Modello organizzativo o procedure anticorruzione?	Sì / No	MOG 231 / Policy anticorruzione
È disponibile un canale di whistleblowing?	Sì / No	Link/procedura
I compiti e le deleghe sono rispondenti ad una adeguata segregazione Sono previsti controlli su conflitti di interesse?	Sì / No	Policy
La direzione riceve report ESG periodici?	Sì / No	Ultimo report o verbale
Adottate criteri etici nei contratti con fornitori/sub-fornitori?	Sì / No	Clausole o fac-simile

6. Focus operativo sulla supply chain

Ambiente		
Domanda	Risposta	Evidenze richieste
Misurate consumi energetici e CO ₂ ?	Sì / No	Report o KPI
Utilizzate energia da fonti rinnovabili?	% fornita / No	Certificati (GO)
Possedete certificazione ambientale (ISO 14001)?	Sì / No	Certificato
Avete obiettivi di riduzione emissioni/rifiuti?	Sì / No	Piano ambientale
Gestione rifiuti con tracciabilità?	Sì / No	Formulari / registro
Procedure su sversamenti e sostanze pericolose?	Sì / No	Procedure
Politiche di economia circolare o riciclo materiali?	Sì / No	Evidenze

6. Focus operativo sulla supply chain

Sociale – Diritti Umani

Domanda	Risposta	Evidenze richieste
Esistono procedure per salute e sicurezza (ISO 45001)?	Sì / No	Certificato / DVR
Sono vietati lavoro minorile e forzato?	Sì / No	Policy
Verifica documentale su appalti/subappalti?	Sì / No	Procedure
Presenza di formazione obbligatoria HSE?	Sì / No	Registro
Politiche di parità di genere e non discriminazione?	Sì / No	Policy / report
Turnover & infortuni monitorati?	Sì / No	KPI
Avete comitato o referente sicurezza?	Sì / No	Nominativo

6. Focus operativo sulla supply chain

Gestione fornitori e tracciabilità		
Domanda	Risposta	Evidenze richieste
Mappate i vostri fornitori per rischio Paese/settore?	Sì / No	Procedura
Richiedete ai vostri fornitori adozione Codice Etico?	Sì / No	Fac-simile contratto
Eseguite audit su fornitori critici?	Sì / No	Ultimo audit
Tracciate origine materie prime critiche?	Sì / No	Documentazione logistica
Disponete di criteri ESG nel procurement?	Sì / No	Policy acquisti
Gestione segnalazioni supply chain?	Sì / No	Registro

6. Focus operativo sulla supply chain

Performance e indicatori	
Indicatore	Dato richiesto
% dipendenti con contratto stabile	____%
Tasso infortuni ultimi 12 mesi	____
% energia rinnovabile	____%
% rifiuti riciclati	____%
Numero audit ESG su fornitori negli ultimi 12 mesi	____
N. procedimenti o sanzioni ambientali/etiche ultimi 3 anni	____

6. Focus operativo sulla supply chain

Dichiarazioni conclusive	
Domanda	Risposta
L'azienda si impegna a fornire informazioni veritiere	Sì / No
Disponibilità ad accettare audit ESG periodici	Sì / No
Disponibilità a condividere piani di miglioramento	Sì / No

6. Focus operativo sulla supply chain

Sul tema del questionario ESG si veda anche l'appendice 4 del documento CNDCEC “Sostenibilità, governance e finanza dell'impresa impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI” rubricato “Questionario ESG per Piccole Imprese” predisposto per l'armonizzazione della raccolta di informazioni e dati ESG nel settore bancario e creditizio.

Il questionario è stato predisposto per (i) aiutare la raccolta delle informazioni sulla sensibilità e sulla compliance alle normative ESG; (ii) accresce la consapevolezza sull'importanza della sostenibilità e sulla sua influenza nelle decisioni di investimento, consumo e politiche aziendali.

7. Casi e scenari di applicazione

Un esempio pratico. Supponiamo che un Fondo di private equity stia valutando l'acquisizione della società “Xy S.p.A.”, azienda manifatturiera di medie dimensioni, e **unitamente alla tradizionale due diligence finanziaria e legale, il Fondo decide di condurre anche una due diligence ESG.**

Fase 1: Identificazione dei rischi e delle opportunità materiali

Viene analizzato il settore in cui la Società opera e vengono identificati i seguenti principali rischi ESG: (i) rischi ambientali: consumo di energia, emissioni di CO2, gestione dei rifiuti e utilizzo di sostanze chimiche; (ii) Rischi sociali: sicurezza sul lavoro, le relazioni sindacali e gestione della catena di fornitura, in particolare per quanto riguarda i fornitori provenienti da paesi a rischio; (iii) rischi di governance: struttura del consiglio di amministrazione, a maggioranza familiare, e trasparenza delle politiche di remunerazione.

7. Casi e scenari di applicazione

Fase 2: Raccolta e analisi dei dati

Il Fondo richiede alla Società una serie di documenti, tra cui il bilancio di sostenibilità (se presente), le certificazioni ambientali (es. ISO 14001), i dati sui consumi energetici e sulle emissioni, i registri degli infortuni sul lavoro, i contratti con i principali fornitori e i verbali delle riunioni del CdA. Vengono inoltre condotte una serie di interviste con il management della Società, con i rappresentanti dei lavoratori e con alcuni fornitori chiave.

7. Casi e scenari di applicazione

Fase 3: Valutazione dei rischi e delle opportunità

Ad esito delle analisi condotte ai punti precedenti emerge quanto segue:

- dal punto di vista ambientale: emerge che la Società ha un consumo energetico superiore alla media del settore e non ha definito un piano per la riduzione delle emissioni. Questo rappresenta un rischio, in vista di una possibile introduzione di una carbon tax, ma anche un'opportunità: investendo in efficienza energetica, il Fondo potrebbe ridurre i costi operativi e migliorare il profilo di sostenibilità dell'azienda.
- dal punto di vista sociale: emerge che in passato vi sono state alcune tensioni sindacali, ma che la situazione si è normalizzata. Tuttavia, l'analisi della catena di fornitura rivela che uno dei principali fornitori di materie prime opera in un paese con gravi problemi di sfruttamento del lavoro. Questo rappresenta un rischio reputazionale e legale significativo.
- Dal punto di vista della governance: viene confermato che il CdA ha una composizione poco diversificata e che le politiche di remunerazione non sono del tutto trasparenti.

7. Casi e scenari di applicazione

Fase 4: Integrazione dei risultati nella decisione di investimento e nel piano post-acquisizione

Sulla base dei risultati della Due Diligence ESG, il Fondo decide di procedere con l'acquisizione, ma a un **prezzo inferiore** a quello inizialmente ipotizzato, in considerazione dei rischi identificati. Inoltre, il Fondo:

- **inserisce nel contratto di acquisizione alcune clausole specifiche**, che obbligano i venditori a fornire garanzie sul rispetto delle normative ambientali e sociali e su possibili calim specifici
- **sviluppa un piano di creazione di valore post-acquisizione che include specifici interventi in ambito ESG**: un piano di investimenti per l'efficienza energetica, la revisione della catena di fornitura con la sostituzione del fornitore a rischio, e la nomina di un consigliere indipendente nel CdA con competenze in materia di sostenibilità.

7. Casi e scenari di applicazione

Altre esemplificazioni:

Settore/tipologia di azienda	Punti di attenzione in sede di Due Diligence ESG
Azienda tessile	tracciare l'intera filiera, non fermandosi ai fornitori di primo livello. Le verifiche vanno estese anche a subfornitori e appaltatori che operano per conto loro, eventualmente situati in Paesi terzi. Nei contratti è opportuno inserire clausole precise e verificabili su diritti e condizioni di lavoro, salute e sicurezza, nonché su requisiti ambientali minimi, con relative sanzioni in caso di inadempienza.
Azienda alimentare	coinvolgere direttamente le aziende agricole per verificare i processi di reclutamento e la correttezza delle retribuzioni dei lavoratori, oltre allo stato e alla conformità degli alloggi eventualmente messi a disposizione. Questo presidio riduce in modo sostanziale il rischio di intermediazione illecita e sfruttamento (caporalato).
Azienda di logistica	estendere il tracciamento delle emissioni anche ai partner esterni. Non bastano i dati dei propri mezzi: vanno misurate e rendicontate le emissioni indirette dei trasporti appaltati a operatori esterni. Oggi sono disponibili soluzioni digitali e format standard che consentono di raccogliere tali informazioni in modo sistematico e confrontabile.

7. Casi e scenari di applicazione

Alcuni casi concreti

Schneider Electric

multinazionale francese specialista e leader mondiale delle soluzioni digitali per l'energia e le automazioni per l'efficienza energetica e la sostenibilità. È riconosciuta per il suo impegno verso lo sviluppo sostenibile ed è stata classificata 1^a nella classifica Times delle aziende più sostenibili al mondo nel 2024. Oltre al suo rapporto di sostenibilità, essa pubblica annualmente i suoi dati ESG e i rapporti SASB, TCFD, GRI e WEF. Questi rapporti coprono aspetti come la riduzione delle emissioni di carbonio, l'efficienza energetica e le iniziative sociali. Schneider Electric ha anche adottato i criteri della tassonomia europea, classificando le sue attività economiche sostenibili per orientare gli investimenti responsabili. Poiché il suo core business è la gestione dell'energia, oltre il 70% del fatturato è considerato verde secondo i criteri della tassonomia. Ma anche le problematiche sociali vengono prese in considerazione e la performance ESG è integrata nella remunerazione dei dirigenti del gruppo. Il suo impegno proattivo verso queste normative sottolinea la sua posizione di leader in materia di sostenibilità.

7. Casi e scenari di applicazione

Alcuni casi concreti

Unilever

multinazionale anglo-olandese presente nel settore alimentare e dell'igiene. L'azienda pubblica anche i suoi rapporti WEF IBC (World Economic Forum and the International Business Council), GRI, SASB e il Patto Globale delle Nazioni Unite. Unilever ha implementato politiche rigorose per garantire una catena di approvvigionamento responsabile, allineata con gli obiettivi della Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Queste iniziative includono misure per prevenire le violazioni dei diritti umani e minimizzare l'impatto ambientale lungo tutta la catena del valore. Inoltre, ottiene un punteggio di 89/100 secondo S&P Global Ratings.

7. Casi e scenari di applicazione

Alcuni casi concreti

Microsoft

azienda riconosciuta per i suoi buoni risultati ESG. Infatti, oltre ai rapporti di sviluppo sostenibile, Microsoft pubblica rapporti conformi ai quadri TCFD, CDP e agli standard ISO 50001, ponendo un accento particolare sull'approvvigionamento responsabile. L'azienda si impegna per la trasparenza anche dei processi e dei dati che tratta. Infine, la multinazionale informatica americana mostra numerosi obiettivi ambiziosi per il clima: essere neutrale in termini di carbonio entro il 2030 ed essere 'water positive' – cioè ripristinare più acqua di quanta l'azienda consumi nelle sue operazioni dirette.

8. Una roadmap per l'implementazione della Due Diligence ESG

La roadmap per l'implementazione della Due Diligence ESG potrebbe essere caratterizzata dai seguenti step



8. Una roadmap per l'implementazione della Due Diligence ESG

E dalle seguenti tempistiche:

tempistica	azione
1^Quarter	definizione governance politiche ESG e codice fornitori mappatura preliminare della filiera
2^Quarter	risk assessment completo clausole contrattuali ESG formazione interne funzioni chiave primi audit pilota
3^ e 4^Quarter	sistemi di tracciabilità integrazione con Modello 231 e whistleblowing KPI e reporting periodico audit indipendenti



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Dott. Paolo Venero
Dott. Federico Cattarossi