



Sustainability and Renewable Energy Workshops

Zero Emission Mediterranean Expoforum

Workshop 1: Program on SUSTAINABILITY

Come abilitare le Tematiche di Sostenibilità
How to Enable Sustainability Topics

Ing. Paolo Cacurri
Presidente Commissione «MANAGEMENT e INGEGNERIA nelle
Imprese e negli Enti»

Ing. Stefano Bennati
Senior Advisor ALENS SBRL



La Commissione «MANAGEMENT e INGEGNERIA nelle Imprese e negli Enti»

- La Commissione “Management e Ingegneria nelle Imprese e negli Enti” istituita presso l’Ordine degli Ingegneri della Provincia di Roma è molto sensibile al tema della Sostenibilità tanto che ha - dal 2023 – individuato un percorso di diffusione e confronto di questa tematica, proponendo discussioni e seminari anche sulla nuova direttiva europea sul Report di Sostenibilità delle aziende e sul suo impatto sulle PMI.
- La tematica della Sostenibilità è diventata un argomento rilevante per le aziende ed i manager spinta anche dal 2016 dalla direttiva NFRD (Non Financial Reporting Directive). La necessità di effettuare report sulla sostenibilità, non soggetta inizialmente a molte regole, non aveva chiaramente una dignità propria ed era obbligatoria solo per grandi aziende pubbliche o quotate, ma ha richiesto da subito l’adeguamento dei modelli manageriali e di leadership.
- Conoscere le basi delle nuove direttive cambia completamente il contesto in cui l’Ingegnere Manager si trova ad operare, ad esercitare la leadership ed il modo di monitorare la performance con nuovi KPIs, che verranno presto richieste di misurare e riportare sui parametri ESG.



La Commissione «MANAGEMENT e INGEGNERIA nelle Imprese e negli Enti»

- L'Ingegnere Manager oggi deve possedere una tool box dotata di molti e diversi attrezzi che gli consentono di guidare organizzazioni complesse e di competere in ambienti sempre più ampi e dinamici ad una velocità estrema, mai riscontrata nel passato.
- Tecnologie, metodologie, strumenti, regolamentazioni, ...
 - IA,
 - ESG,
 - Data science,
 - etc.

Tutti determinano un nuovo modo di essere “Ingegnere”.

- Nella Commissione MIIE affrontiamo continuamente e costantemente questi nuovi grandi Temi, stabilendo percorsi che, nel tempo, permettono di seguire la nascita e l'evoluzione delle stesse e di come esse influenzano e modellano il nuovo ruolo di “Ingegnere”.
- La Sostenibilità è uno dei più importanti argomenti dibattuti e su cui ci confrontiamo internamente attraverso l'organizzazione di Seminari specialistici che ospitano importanti Esperti di fama nazionale ed internazionale oltre che colleghi abitualmente impegnati sul tema specifico.



Perché la sostenibilità è strategica / Why sustainability has become strategic

Key Topics

- ✓ *La sostenibilità si colloca tra regolazione, finanza, supply chain e rischio.*
- ✓ *La sostenibilità sta diventando una leva di competitività, resilienza e performance.*
- ✓ *È oggi un criterio decisionale*

Questa presentazione spiega perché e come rendere operativa la sostenibilità.

- ✓ *Sustainability intersects regulation, finance, supply chains and risk.*
- ✓ *Sustainability is becoming a driver of competitiveness, resilience and financial performance.*
- ✓ *It is now a decision-making framework.*

This presentation explains how to make ESG operational.



AGENDA

1. Il contesto europeo della sostenibilità: ESG, CSRD, “stop-the-clock” e le criticità sulle supply chain legate ai conflitti
2. Crescita della rilevanza del carbon pricing, dei crediti volontari e dell’Internal Carbon Pricing
3. Evidenze e indicatori: perché le aziende ESG performano meglio
4. Barriere organizzative e manageriali e come superarle

AGENDA

1. *The European sustainability context: ESG, CSRD, “Stop-the-clock”, and the supply-chain pressure created by the conflicts*
2. *The growing importance of carbon taxation schemes, voluntary carbon credits, and internal carbon pricing*
3. *Statistics and indicators showing why companies active on ESG often achieve better operating performance or better access to finance*
4. *The organizational and managerial barriers that prevent companies from investing in sustainability, and how to overcome them*



1. Il contesto europeo della sostenibilità: ESG, CSRD, “stop-the-clock” e le criticità sulle supply chain legate ai conflitti

The European sustainability context: ESG, CSRD, “Stop-the-clock”, and the supply-chain pressure created by the conflicts



L'Europa ha trasformato la sostenibilità da tema volontario a elemento centrale di **strategia, governance, reporting, accesso ai capitali e resilienza della supply chain**. La direzione iniziale era chiara: le imprese dovevano integrare i fattori ESG nei processi decisionali, rendicontare impatti, rischi e opportunità materiali secondo la **CSRD**, e allineare progressivamente il proprio modello di business agli obiettivi del Green Deal europeo.

Nel 2025 è stato però introdotto il cosiddetto meccanismo di **“stop-the-clock”**, che ha posticipato alcune scadenze di rendicontazione per le aziende non ancora coinvolte nelle prime ondate della CSRD. L'obiettivo è stato quello di semplificare il quadro normativo e fornire maggiore certezza giuridica alle imprese. Questo non rappresenta un arretramento dell'ESG, ma piuttosto un passaggio da una fase di espansione normativa rapida a una fase di **implementazione più graduale e strutturata**.

*Europe has moved sustainability from a voluntary positioning topic to a matter of **strategy, governance, reporting, financing, and supply-chain resilience**. The original direction of travel was clear: companies were expected to integrate ESG factors into decision-making, disclose material impacts and risks under the **CSRD**, and progressively align business models with the EU Green Deal and sustainable finance rules. In 2025, however, the EU introduced the so-called **“stop-the-clock”** mechanism, which postponed the first-time CSRD reporting requirements for companies that had not yet started reporting under the second and third waves, with the stated objective of simplifying the framework and giving companies more legal certainty. The European Commission's sustainability simplification agenda is therefore not a reversal of ESG, but a shift from “rapid expansion of obligations” to “phased implementation and simplification.”*



Per le aziende, questo significa che la sostenibilità rimane strategicamente rilevante anche in un contesto di revisione regolatoria. Investitori, banche e grandi clienti continuano a richiedere informazioni ESG affidabili, in particolare su clima, supply chain, governance e piani di transizione. In questo scenario, le imprese più avanzate utilizzano la CSRD non solo come obbligo di compliance, ma come strumento gestionale per migliorare qualità dei dati, identificare rischi materiali e supportare decisioni operative.

*For companies, this means that **sustainability remains strategically relevant even when regulation is being recalibrated**. The market, lenders, customers, and large buyers still expect more reliable ESG information, especially on climate, value chains, governance, and transition planning. In practice, the new environment rewards companies that treat CSRD not as a compliance burden, but as a management system for identifying material risks, improving data quality, and making sustainability more decision-useful across procurement, operations, treasury, and investor relations.*



Parallelamente, il contesto geopolitico ha reso la sostenibilità inseparabile dal tema della **resilienza**. La guerra in Ucraina ha destabilizzato mercati energetici e flussi di materie prime, mentre le tensioni in Medio Oriente, gli attacchi nel Mar Rosso e la guerra in Iran (con conseguente chiusura di Hormuz) hanno colpito una delle principali rotte commerciali tra Asia ed Europa e reso incerti i prezzi e le forniture di Petrolio e GNL. Queste interruzioni hanno aumentato i tempi e i costi logistici, evidenziando la vulnerabilità delle catene globali del valore.

Di conseguenza, la sostenibilità non riguarda più solo la rendicontazione, ma anche la capacità di gestire **tracciabilità dei fornitori, sicurezza energetica, esposizione al carbonio, rischi logistici e accesso alle materie prime critiche**. In questo contesto, le aziende che comprendono le proprie dipendenze a monte e a valle sono in una posizione migliore per gestire sia le aspettative ESG sia gli shock geopolitici.

At the same time, the geopolitical context has made sustainability inextricably linked to the issue of resilience. The war in Ukraine has destabilised energy markets and the flow of raw materials, whilst tensions in the Middle East, attacks in the Red Sea and the war in Iran (resulting in the closure of the Strait of Hormuz) have disrupted one of the main trade routes between Asia and Europe and created uncertainty regarding the prices and supply of oil and LNG. These disruptions have increased logistics times and costs, highlighting the vulnerability of global value chains.

*This is why the sustainability conversation in Europe has become more concrete. It is no longer only about disclosure. It is about **supplier traceability, energy security, carbon exposure, logistics risk, critical raw materials, and continuity of supply**. In this context, companies that understand their upstream and downstream dependencies are better positioned to manage both ESG expectations and geopolitical shocks.*



Key Topics

- ❖ CSRD ed ESG stanno ridefinendo le aspettative.
- ❖ Lo stop-the-clock rallenta i tempi, non l'importanza.
- ❖ I conflitti hanno destabilizzato supply chain e mercati energetici.
- ❖ La sostenibilità si lega alla resilienza.
- ❖ Focus sulle dipendenze della catena del valore.
- ❖ La tracciabilità migliora la resilienza.

Key Message - La sostenibilità in Europa sta evolvendo da obbligo di reporting a disciplina di **resilienza e competitività aziendale**.

- ❖ *CSRD and ESG reshape expectations.*
- ❖ *Stop-the-clock slows timing, not importance.*
- ❖ *Conflicts disrupted supply chains and energy markets.*
- ❖ *Sustainability links to resilience.*
- ❖ *Focus on value chain dependencies.*
- ❖ *Traceability improves resilience.*

Key message - Sustainability in Europe is evolving from a reporting exercise into a **business resilience and competitiveness discipline**.



2. Crescita della rilevanza del carbon pricing, dei crediti volontari e dell'Internal Carbon Pricing

The growing importance of carbon taxation schemes, voluntary carbon credits, and internal carbon pricing



Il carbonio sta diventando sempre più una **variabile economica e finanziaria concreta**. In tutto il mondo, i meccanismi di tariffazione del carbonio stanno ampliando la loro portata e la loro rilevanza economica. Secondo la Banca Mondiale, le tasse sul carbonio e i sistemi di scambio delle quote di emissione coprono attualmente circa il **24% delle emissioni globali**, mentre nel 2024 i ricavi globali derivanti dalla tariffazione del carbonio hanno raggiunto il record di **oltre 100 miliardi di dollari**.

In Europa, questa tendenza è particolarmente evidente. Il **1° gennaio 2026** il **CBAM** è passato dalla fase transitoria di rendicontazione al regime definitivo, il che significa che gli importatori dei settori interessati devono ora andare oltre la semplice divulgazione delle informazioni e assumersi effettivi obblighi finanziari. Il meccanismo è progettato per allineare le merci importate al costo del carbonio già sostenuto dai produttori dell'UE nell'ambito dell'ETS. Parallelamente, l'**ETS2** per gli edifici, il trasporto su strada e altri settori dovrebbe diventare pienamente operativo nel **2027**, estendendo ulteriormente la portata dei segnali di prezzo del carbonio nell'economia.

Carbon is increasingly becoming a financial variable. Around the world, carbon pricing mechanisms are expanding in coverage and in economic relevance. According to the World Bank, carbon taxes and emissions trading systems now cover about 24% of global emissions, and global carbon pricing revenues reached a record over USD 100 billion in 2024.

In Europe, this trend is especially visible. The CBAM moved from its transitional reporting phase into its definitive regime on 1 January 2026, meaning importers in covered sectors must now move beyond disclosure toward actual financial obligations. The mechanism is designed to align imported goods with the carbon cost already faced by EU producers under the ETS. In parallel, the ETS2 for buildings, road transport, and additional sectors is set to become fully operational in 2027, extending the reach of carbon price signals further into the economy.



Per le aziende, le implicazioni sono chiare: l'esposizione ai **costi del carbonio non è più un'ipotesi**. Influisce sulle decisioni di approvvigionamento, sulla selezione dei fornitori, sui prezzi, sulla valutazione degli investimenti, sulla riprogettazione dei prodotti e sulla strategia di localizzazione. Le aziende che non comprendono il profilo di carbonio dei propri prodotti e delle proprie catene di approvvigionamento potrebbero trovarsi in una posizione meno competitiva sia nei mercati regolamentati che in quelli orientati alla domanda.

Allo stesso tempo, i **mercati volontari del carbonio** rimangono rilevanti, ma in modo più disciplinato rispetto al passato. Il ruolo dei crediti volontari si sta spostando dalle generiche dichiarazioni di compensazione verso un uso più selettivo incentrato su crediti ad alta integrità, emissioni residue e contributi alla finanza climatica che affiancano — e non sostituiscono — una profonda decarbonizzazione. Il rapporto del 2024 della Banca Mondiale sui mercati internazionali del carbonio sottolinea che il mercato deve ancora affrontare colli di bottiglia e sfide di credibilità, mentre i **Core Carbon Principles dell'ICVCM** hanno lo scopo di aiutare gli acquirenti a identificare crediti con maggiore qualità e integrità.

For companies, the implication is straightforward: **carbon cost exposure is no longer hypothetical**. It affects sourcing decisions, supplier selection, pricing, capex evaluation, product redesign, and location strategy. Companies that do not understand the carbon profile of their products and supply chains may find themselves less competitive in both regulated and customer-driven markets.

At the same time, **voluntary carbon markets** remain relevant, but in a more disciplined way than in the past. The role of voluntary credits is shifting from generic offsetting claims toward more selective use focused on high-integrity credits, residual emissions, and climate finance contributions that sit alongside — not instead of — deep decarbonization. The World Bank's 2024 report on international carbon markets emphasizes that the market still faces bottlenecks and credibility challenges, while the ICVCM's **Core Carbon Principles** are intended to help buyers identify credits with stronger quality and integrity.



Una terza tendenza è il crescente utilizzo **dell'Internal Carbon Pricing (ICP)**. Questo sta diventando uno strumento di gestione pratico piuttosto che teorico. Il WBCSD riferisce che nel 2024 il prezzo mediano del carbonio interno tra le aziende che utilizzano l'ICP era di **49 dollari per tonnellata**, e il **15%** delle aziende ha fissato un prezzo superiore a **130 dollari per tonnellata**, in aumento rispetto all'11% dell'anno precedente. L'ICP aiuta le aziende a valutare gli investimenti, confrontare i progetti, anticipare la futura regolamentazione e integrare le considerazioni climatiche nella finanza e nelle operazioni.

*A third trend is the growing use of **Internal Carbon Pricing (ICP)**. This is becoming a practical management tool rather than a theoretical one. WBCSD reports that in 2024 the median internal carbon price among companies using ICP was **USD 49 per ton**, and **15%** of companies set a price above **USD 130 per ton**, up from 11% the year before. ICP helps companies test investments, compare projects, anticipate future regulation, and embed climate considerations into finance and operations.*



Key Topics

- ❖ ETS e CBAM aumentano l'esposizione.
- ❖ Impattano sourcing e operations.
- ❖ Focus su crediti di alta qualità.
- ❖ Prima ridurre le emissioni.
- ❖ ICP Supporta le decisioni di investimento.
- ❖ ICP collega sostenibilità e finanza e influenza la competitività

Key Message: Il tema non è più se il carbonio avrà un prezzo, ma quando e quanto inciderà sulle decisioni aziendali.

- ❖ *ETS and CBAM expand exposure.*
- ❖ *Affects sourcing and operations.*
- ❖ *Shift to high-quality credits.*
- ❖ *Reduce emissions first.*
- ❖ *ICP Supports investment decisions.*
- ❖ *ICP Links sustainability and finance, Impacting on competitiveness*

Key message - *The strategic question is no longer whether carbon will have an economic value. The question is how early the company incorporates that value into decisions.*



3. Evidenze e indicatori: perché le aziende ESG performano meglio

Statistics and indicators showing why companies active on ESG often achieve better operating performance or better access to finance



I dati più attendibili **non** indicano che ogni iniziativa ESG generi automaticamente valore. Ciò che emerge è un quadro più sfumato: le aziende che **gestiscono bene le questioni ESG rilevanti** e le integrano nelle proprie operazioni e nella propria strategia tendono a ottenere risultati migliori nel tempo rispetto a quelle che considerano l'ESG solo come uno strumento di comunicazione. Un'importante meta-analisi condotta dalla NYU Stern e dalla Rockefeller Asset Management, che ha preso in esame oltre **1.000 studi** pubblicati tra il 2015 e il 2020, ha rilevato che la grande maggioranza degli studi riportava una **relazione positiva** tra ESG e performance finanziaria, mentre l'effetto positivo era più forte per **le misure ESG basate sulla performance** rispetto alla sola divulgazione.

La stessa ricerca della NYU Stern è particolarmente utile per un pubblico di manager perché spiega perché esiste questa relazione: **una migliore performance ESG è associata a una migliore gestione del rischio, a una maggiore innovazione e a una più forte resilienza a lungo termine**. Essa avverte inoltre che **la divulgazione di per sé non è sufficiente**; la performance conta più dell'esistenza di un rapporto.

*The strongest evidence does **not** say that every ESG initiative automatically creates value. What the evidence shows is more nuanced: companies that **manage material ESG issues well**, and integrate them into operations and strategy, tend to perform better over time than companies that treat ESG as communication only. A major meta-analysis by NYU Stern and Rockefeller Asset Management, covering more than **1,000 studies** published between 2015 and 2020, found that a large majority of studies reported a **positive relationship** between ESG and financial performance, while the positive effect was stronger for **performance-based ESG measures** than for disclosure alone.*

*The same NYU Stern research is especially useful for a managerial audience because it explains **why** the relationship exists: better ESG performance is associated with **improved risk management, higher innovation, and stronger long-term resilience**. It also warns that **disclosure by itself** is not enough; **performance matters more than the existence of a report**.*



Anche dal punto di vista finanziario i dati sono significativi. Una ricerca di MSCI, basata su oltre **4.000 emittenti** e condotta nell'arco di quasi un decennio, ha rilevato che le aziende con rating ESG migliori tendono ad avere **un costo del capitale inferiore**. Analogamente, un'analisi dell'OCSE rileva che le imprese che rendono pubblici i propri punteggi ESG tendono a **beneficiare di spread più bassi sui prestiti sindacati**, con un vantaggio che aumenta al migliorare dei punteggi.

I dati accademici sui mercati del debito puntano nella stessa direzione. Una recente ricerca sui prestiti sindacati internazionali ha rilevato che le banche applicano **spread di prestito inferiori ai mutuatari con un rischio ESG realizzato più basso e una migliore performance ESG**, mentre un rischio ESG più elevato è associato a costi di finanziamento più elevati. Un lavoro separato sui prestiti legati alla sostenibilità rileva inoltre che tali strumenti possono essere associati a **rendimenti iniziali inferiori** rispetto a prestiti convenzionali comparabili, sebbene il vantaggio in termini di prezzo dipenda dalla qualità del mutuatario e dalla struttura dell'operazione.

On the financing side, the evidence is also significant. MSCI research based on more than 4,000 issuers over nearly a decade found that companies with better ESG ratings tended to have a lower cost of capital. OECD analysis similarly notes that firms disclosing ESG scores tend to benefit from lower syndicated loan spreads, with the advantage increasing as scores improve.

Academic evidence on debt markets points in the same direction. Recent research on international syndicated loans found that banks charge lower loan spreads to borrowers with lower realized ESG risk and better ESG performance, while higher ESG risk is associated with higher borrowing costs. Separate work on sustainability-linked loans also finds that such instruments can be associated with lower initial yields compared with matched conventional loans, although the pricing benefit depends on borrower quality and deal design.



Esistono inoltre prove che la decarbonizzazione operativa possa migliorare direttamente la performance. Nel sondaggio condotto da BCG nel 2024 su quasi **2.000 aziende**, una delle principali fonti di beneficio finanziario derivante dalla decarbonizzazione era rappresentata dai **minori costi operativi**, spesso determinati da misure di efficienza, riduzione degli sprechi e utilizzo di energie rinnovabili. In altre parole, la creazione di valore legato alla sostenibilità spesso si manifesta prima **a livello di costi operativi, produttività energetica, disciplina negli appalti ed efficienza dei processi**, prima ancora che nelle narrazioni relative al marchio.

There is also evidence that operational decarbonization can improve performance directly. In BCG's 2024 survey of nearly 2,000 companies, one of the leading sources of financial benefit from decarbonization was lower operating costs, often driven by efficiency measures, waste reduction, and renewable energy use. In other words, sustainability value creation often appears first in opex, energy productivity, procurement discipline, and process efficiency, before it appears in branding narratives.



Key Topics

- ❖ Miglior ESG → migliori performance.
- ❖ Guidato da efficienza e gestione del rischio.
- ❖ Costo del capitale più basso.
- ❖ Migliore accesso ai finanziamenti.
- ❖ L'efficienza riduce i costi.
- ❖ Migliora i margini.

Key Message - Il valore dell'ESG emerge quando è integrato nei processi operativi e decisionali, non quando rimane solo comunicazione.

- ❖ *Better ESG → better performance.*
- ❖ *Driven by efficiency and risk management.*
- ❖ *Lower cost of capital.*
- ❖ *Better access to funding.*
- ❖ *Efficiency reduces costs.*
- ❖ *Improves margins.*

- ❖ ***Key message** - The business case for ESG is strongest when sustainability is treated as a lever for risk reduction, efficiency, innovation, and financing quality — not as a stand-alone reporting project.*



4. Barriere organizzative e manageriali e come superarle

The organizational and managerial barriers that prevent companies from investing in sustainability, and how to overcome them



Gli ostacoli principali **non sono solitamente di natura concettuale**. La maggior parte dei dirigenti concorda già sul fatto che la sostenibilità sia importante. I veri ostacoli sono di natura organizzativa: responsabilità poco chiare, dati inaffidabili, incentivi (MBO) disallineati, scarso coordinamento tra le funzioni e assenza di un modello decisionale che colleghi la sostenibilità alla finanza e alle operazioni. Il Sustainability Action Report 2024 di Deloitte ha rilevato che il **57%** dei dirigenti ha citato la qualità dei dati come la sfida principale per i dati ESG, mentre **l'88%** l'ha inserita tra le prime tre sfide. Analogamente, KPMG ha segnalato che **i limiti di capacità e i silos interni** sono tra le principali sfide che le organizzazioni devono affrontare nell'integrazione degli obiettivi di sostenibilità.

The main barriers are usually not conceptual. Most executives already agree that sustainability matters. The real barriers are organizational: unclear ownership, weak data, misaligned incentives, poor cross-functional coordination, and the absence of a decision-making model that links sustainability to finance and operations. Deloitte's 2024 Sustainability Action Report found that 57% of executives cited data quality as the top challenge for ESG data, while 88% placed it among their top three challenges. KPMG similarly reported that capacity constraints and internal silos are among the leading challenges organizations face in integrating sustainability objectives.



Un altro ostacolo importante è il **divario di esecuzione tra il C-suite e il resto dell'organizzazione**. Il sondaggio 2024 di ERM ha rilevato che i progressi sono spesso frenati dalla mancanza di incentivi finanziari legati alle prestazioni di sostenibilità, da un divario di coinvolgimento tra la leadership senior e i manager e da uno scarso coinvolgimento di funzioni quali le operazioni e le infrastrutture, essenziali per l'implementazione. Anche il WBCSD evidenzia ostacoli ricorrenti quali prove finanziarie limitate, incentivi disallineati, KPI incoerenti e piani di transizione che sembrano solidi sulla carta ma si arenano nella pratica.

Another major barrier is the execution gap between the C-suite and the rest of the organization. ERM's 2024 survey found that progress is often held back by the lack of financial incentives tied to sustainability performance, by a gap in engagement between senior leadership and managers, and by weak involvement from functions such as operations and infrastructure, which are essential for implementation. WBCSD also highlights recurring obstacles such as limited financial evidence, misaligned incentives, inconsistent KPIs, and transition plans that look strong on paper but stall in practice.



Un terzo ostacolo è rappresentato **dal problema dei dati relativi alla catena di approvvigionamento**, in particolare per quanto riguarda le emissioni di carbonio di Scope 3 e a livello di prodotto. Molte aziende vorrebbero agire, ma non dispongono di dati affidabili sui fornitori, di metodologie comuni e di meccanismi di scambio digitale. Ecco perché iniziative come il PACT del WBCSD stanno suscitando interesse: mirano a rendere i dati sulle emissioni di carbonio dei prodotti più comparabili e trasferibili lungo le catene del valore.

Questi ostacoli possono essere superati, ma non solo con un dipartimento dedicato alla sostenibilità. Le aziende tendono a progredire più rapidamente quando fanno bene cinque cose.

A third barrier is the supply-chain data problem, especially for Scope 3 and product-level carbon information. Many firms want to act, but they lack trusted supplier data, common methodologies, and digital exchange mechanisms. This is why initiatives such as WBCSD's PACT are gaining attention: they aim to make product carbon data more comparable and transferable across value chains.

These barriers can be overcome, but not with a sustainability department alone. Companies tend to progress faster when they do five things well.



In primo luogo, assegnare una governance chiara. La sostenibilità deve essere integrata nella supervisione del consiglio di amministrazione, nella titolarità dei dirigenti e nella responsabilità delle unità aziendali, non isolata in una funzione di staff. Il lavoro dell'OCSE sulla sostenibilità aziendale continua a sottolineare il ruolo della governance, delle responsabilità del consiglio di amministrazione e degli incentivi per i dirigenti nel promuovere l'adozione.

In secondo luogo, collegare la sostenibilità al linguaggio finanziario. La determinazione interna del prezzo del carbonio, la valutazione del costo ombra degli investimenti, l'analisi di scenario e la modellizzazione di business case rendono la sostenibilità un investimento concreto, poiché traducono le emissioni, l'utilizzo delle risorse e il rischio di transizione in dati numerici che i direttori finanziari e i dirigenti aziendali possono confrontare.

First, assign clear governance. Sustainability must be embedded in board oversight, executive ownership, and business-unit accountability, not isolated in a staff function. OECD's corporate sustainability work continues to emphasize the role of governance, board responsibilities, and executive incentives in driving adoption.

Second, connect sustainability to financial language. Internal carbon pricing, capex shadow pricing, scenario analysis, and business-case modelling make sustainability investable because they translate emissions, resource use, and transition risk into numbers that CFOs and business leaders can compare.



In terzo luogo, migliorare l'architettura dei dati. Le aziende necessitano di flussi di dati verificabili, controlli interni più rigorosi e processi di raccolta digitale che abbracciano stabilimenti, approvvigionamento, risorse umane, logistica e fornitori. Ciò sta diventando essenziale non solo per la conformità, ma anche per la pianificazione e la preparazione alla verifica.

In quarto luogo, allineare gli incentivi. Quando bonus, schede di valutazione degli acquisti, criteri di sviluppo dei prodotti e approvazioni degli investimenti includono metriche di sostenibilità, l'attuazione diventa molto più concreta. Senza incentivi, l'ESG rimane un progetto secondario.

Third, improve data architecture. Companies need auditable data flows, stronger internal controls, and digital collection processes across plants, procurement, HR, logistics, and suppliers. This is becoming essential not only for compliance, but also for planning and assurance readiness.

Fourth, align incentives. When bonuses, procurement scorecards, product development criteria, and investment approvals include sustainability metrics, implementation becomes much more real. Without incentives, ESG remains a side project.



Quinto, partire da tematiche rilevanti. Le aziende di maggior successo non cercano di risolvere tutte le questioni di sostenibilità in una volta sola. Danno priorità ai pochi temi che incidono maggiormente sul valore aziendale e sulle aspettative degli stakeholder: energia, emissioni di carbonio, resilienza della catena di approvvigionamento, sicurezza, forza lavoro, governance e impronta dei prodotti. Ciò è anche **coerente con il principio della CSRD di concentrarsi su impatti, rischi e opportunità rilevanti.**

Fifth, start from material topics. The most successful companies do not try to solve every sustainability issue at once. They prioritize the few themes that most affect enterprise value and stakeholder expectations: energy, carbon, supply-chain resilience, safety, workforce, governance, and product footprint. That is also consistent with the CSRD principle of focusing on material impacts, risks, and opportunities.



Key Topics - Why Companies Struggle / Perché le aziende faticano

- Il problema è l'integrazione, non la consapevolezza. Le barriere sono i dati, le funzioni silos, le competenze e il Gap di esecuzione, per mancanza di incentivi (MBO) allineati e/o implementazione debole.
 - La complessità di calcolo dello Scope 3 rappresenta una sfida alla supply chain e necessita della collaborazione dei fornitori.
 - Per abilitare la sostenibilità si rende necessario integrarla nella governance, nella finanza, nelle operations e nei processi decisionali. Si deve passare dalla strategia alla azione utilizzando dati robusti e collegando le tematiche ESG alla pianificazione e al capex.
 - La leadership è fondamentale nella guida alla azione concreta, perché Rendere la sostenibilità operativa crea valore nel lungo periodo.
-
- *The problem lies in integration, not awareness. The barriers are data, siloed functions, skills, and the execution gap, due to a lack of aligned incentives and/or weak implementation.*
 - *The complexity of calculating Scope 3 emissions poses a challenge to the supply chain and requires collaboration with suppliers.*
 - *To enable sustainability, it must be integrated into governance, finance, operations and decision-making processes. We must move from strategy to action by using robust data and linking ESG issues to planning and capital expenditure.*
 - *Leadership is fundamental in driving concrete action, because making sustainability operational creates long-term value.*



Closing takeaway

La domanda fondamentale per le aziende non è «Come possiamo rispettare i principi di sostenibilità?», bensì:

Come possiamo rendere la sostenibilità operativa, finanziariamente rilevante e scalabile in tutta l'organizzazione?

Le aziende che hanno successo di solito fanno tre cose:

1. considerano **l'ESG come un sistema di gestione**, non solo come reporting;
2. collegano la sostenibilità a **costi, rischi, capitale e resilienza**;
3. passano dall'aspirazione all'attuazione attraverso **dati, governance e incentivi**.

The enabling question for companies is not “How do we comply with sustainability?” but rather:

How do we make sustainability operational, financially relevant, and scalable across the organization?

The companies that succeed usually do three things:

1. they treat ESG as a **management system**, not only a report;
2. they connect sustainability to **cost, risk, capital, and resilience**;
3. they move from aspiration to execution through **data, governance, and incentives**.



GRAZIE PER L'ATTENZIONE



Sources

1. European Commission, **Corporate sustainability reporting**.
2. Council of the EU, **Final green light on the “Stop-the-clock” mechanism** (14 April 2025).
3. Council of the EU, **Position on sustainability reporting and due diligence simplification** (23 June 2025).
4. European Commission, **Sustainable finance update / ESRS revision request to EFRAG**.
5. IMF, **Red Sea attacks disrupt global trade**.
6. UNCTAD, **Navigating troubled waters: impact of disruption of shipping routes in the Red Sea, Black Sea and beyond**.
7. IMF, **Regional Economic Outlook: trade patterns amid shocks and a changing geoeconomic landscape**.
8. World Bank, **State and Trends of Carbon Pricing 2024**.
9. European Commission, **Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)**.
10. European Commission, **CBAM entered into force on 1 January 2026**.
11. European Commission, **ETS2 for buildings, road transport and additional sectors**.
12. World Bank, **State and Trends of International Carbon Markets 2024**.
13. ICVCM, **Core Carbon Principles**.
14. WBCSD, **Internal Carbon Pricing**.
15. NYU Stern / Rockefeller Asset Management, **ESG and Financial Performance**.
16. MSCI, **ESG Ratings and Cost of Capital**.
17. OECD ECOSCOPE, **How climate policies shape borrowing costs and investment through the banking channel**.
18. Recent academic evidence on ESG and loan spreads.
19. BCG / CO2 AI, **Boosting your bottom line by reducing carbon emissions**.
20. Deloitte, **2024 Sustainability Action Report**.
21. KPMG, **Sustainability Organization Survey**.
22. ERM, **Survey on barriers to sustainability progress**.
23. WBCSD, **Business Action Guide to Climate Transition**.
24. WBCSD, **PACT: Partnership for Carbon Transparency**.
25. OECD, **Global Corporate Sustainability Report 2024/2025**.