

Oltre la compliance: quando la sostenibilità diventa vantaggio competitivo.

Fairtrade Italia - Presentazione Bilancio Sociale 2025

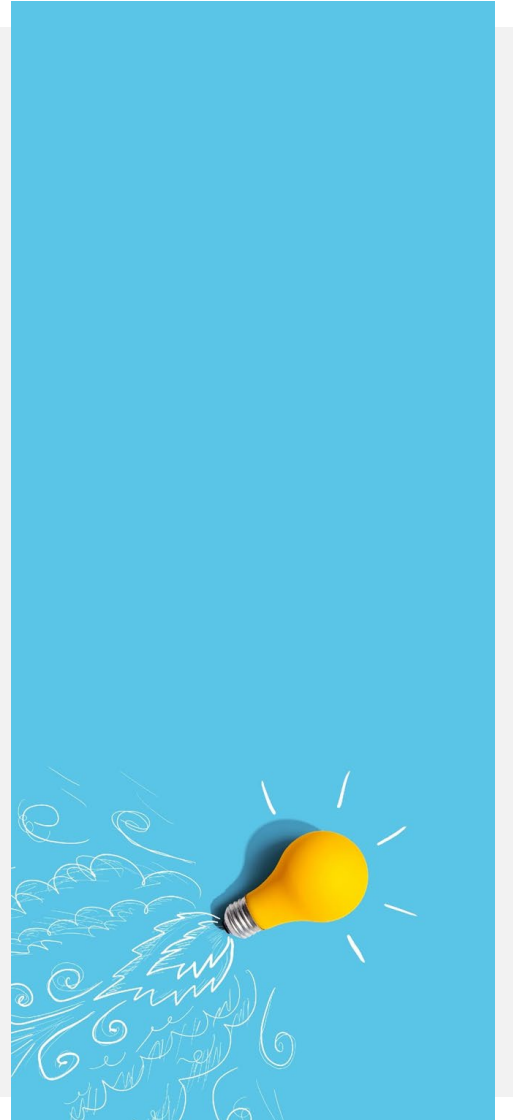
28 maggio 2026

Stefano Maneri – Executive Director ESGEO



Spunti di riflessione

1. La parola che ha perso il significato
2. Tre miti da sfatare (con i dati)
3. Il campo si livella - Omnibus & EmpCo
4. Cosa separa chi crea valore
5. Dal «sembrare» all'«essere»



La Sostenibilità ha un problema: si chiama Sostenibilità!

Negli ultimi 10 anni "sostenibilità" è stata usata per vendere bottigliette d'acqua con l'etichetta verde, per decorare report che nessuno legge, per trasformare in virtù comunicativa ciò che, alle volte, era mancanza di un impegno reale.

1996

Nessuno
parla di sostenibilità

2010

Nasce la
CSR

2018

I report
iniziano a fiorire

2024

Tutti parlano
di ESG

2026

Il problema
è il rumore

La mossa più intelligente degli ultimi 10 anni non era comunicare la sostenibilità. Era ed è farla!

Tre miti da sfatare!

"La sostenibilità è in declino"

\$30 T

asset ESG globali che hanno superato i \$30 trilioni (GSIA 2022) con proiezione Bloomberg a \$35-40 trilioni entro il 2030*

73%

degli investitori istituzionali escluderebbe un'azienda per ESG insufficienti (PwC 2023)

Non è declino.

Oggi gli amministratori delegati parlano meno di sostenibilità in sé, ma la collegano sempre più al valore aziendale (costi, clienti e capitale). È passata dall'essere una bandiera a un tema da portare in CDA.**

* Bloomberg Intelligence, Adeline Diab, feb. 2025

** Fonte: Bain 2025 - analisi di 35.000 dichiarazioni di 150 CEO globali (2018-2024)

Tre miti da sfatare!

"La sostenibilità è un centro di costo"

50%

dei buyer B2B acquista già
di più dai fornitori più sostenibili

70%

accelererà questi acquisti
nei prossimi 3 anni

2°

criterio d'acquisto B2B
entro il 2028 (dopo la qualità)

>80%

dei buyer B2B ha già pagato
un premium per prodotti sostenibili

Fonte: Bain Global Sustainability Survey 2025 | Coop-Nomisma (food Italia)

Tre miti da sfatare!

"Vendere sostenibile è come vendere qualsiasi altra cosa"

34%

dei venditori conosce davvero le esigenze di sostenibilità dei propri clienti

59%

dei fornitori: la forza vendita non sa articolare il valore del prodotto sostenibile

Avere un prodotto sostenibile non basta.

Bisogna saper articolare, quantificare e comunicare il valore che quel prodotto crea per il cliente - con la stessa precisione con cui si articolano performance e costo.

Tre miti da sfatare: ultime news!

L'ADOZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ RESTA SOLIDA TRA LE PMI

41%
delle PMI

ADOZIONE
RESILIENTE DELLA
SOSTENIBILITÀ

4 PMI europee su 10 hanno già adottato o adotteranno a breve una strategia di sostenibilità.

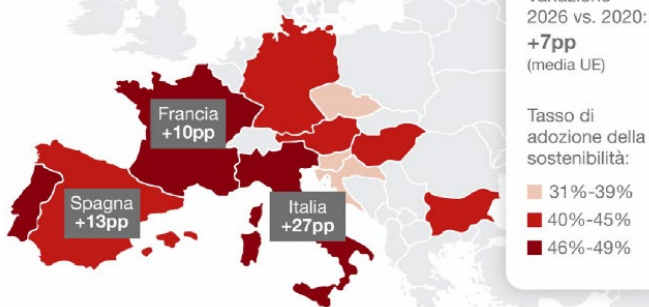
L'impatto della dimensione aziendale: % di PMI che hanno già adottato o adotteranno a breve una strategia di sostenibilità, per dimensione aziendale



L'adozione della sostenibilità è più diffusa tra le imprese più grandi, a conferma del legame tra scala aziendale e impegno nella sostenibilità.

■ Micro ■ Piccole ■ Medie

LA CONVERGENZA PROSEGUE, CON ALCUNI PAESI TRAINANTI



LA SOSTENIBILITÀ HA ORMAI SOLIDE BASI ECONOMICHE

68%
delle PMI

MAGGIORE
VANTAGGIO
COMPETITIVO

afferma che l'adozione di un piano di sostenibilità ha fornito un vantaggio competitivo

62%
delle PMI

MIGLIORI
CONDIZIONI
ASSICURATIVE

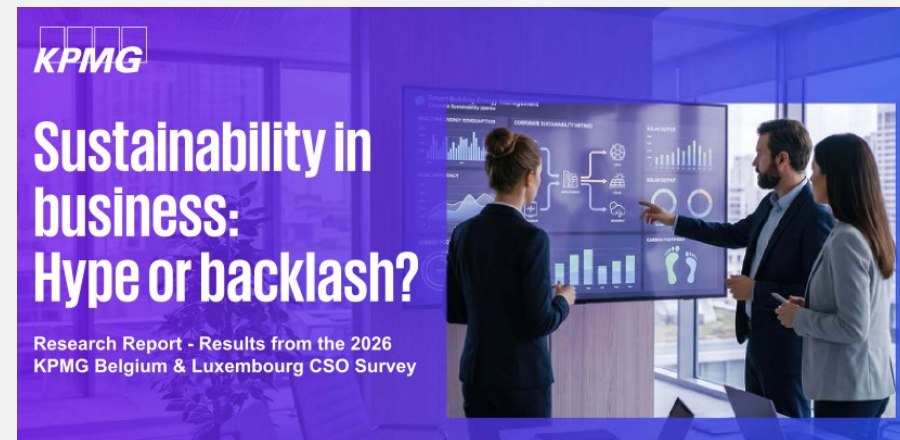
indica condizioni assicurative migliori grazie all'adozione di un piano di sostenibilità

57%
delle PMI

MIGLIORI
CONDIZIONI
DI CREDITO

individua condizioni di credito più favorevoli come beneficio dell'adozione di un piano di sostenibilità

Fonte: White Paper di Generali per SME EnterPRIZE, sviluppato in collaborazione con SDA Bocconi Sustainability Lab. Indagine svolta nel 2026 e condotta su 1.100 PMI in Europa



- La sostenibilità si è avvicinata al **cuore della creazione di valore aziendale**, offrendo vantaggi per il business (secondo il 94% degli intervistati)
- La **rilevanza per il business** prevale sulle considerazioni di impatto. Le aziende danno sempre più priorità alle azioni di sostenibilità con chiari benefici finanziari, spesso attraverso le lenti del rischio, della conformità e della resilienza
- La **pressione degli stakeholder** rimane elevata, la pressione sulla **catena del valore** persiste innalzando le aspettative in termini di sostenibilità
- L'azione distingue i leader dai ritardatari**. I progressi sono più significativi laddove le aziende vanno oltre le soluzioni rapide e le iniziative superficiali, orientandosi verso programmi di transizione più ampi.

Fonte: Sustainability in business: Hype or backlash?
Research Report - Results from the 2026 KPMG Belgium & Luxembourg CSO Survey

La trappola del "siamo fuori dal perimetro"

- Soglia: >1.000 dipendenti e >€450M fatturato netto
- Direttiva (UE) 2026/470 - in vigore dal 18 marzo 2026*
- Prima pubblicazione obbligatoria: 2028 (sui dati 2027)

90%

Aziende uscite dal
«perimetro» CSRD

⚠ Il ragionamento più pericoloso del 2026: «Bene, allora possiamo rallentare»

L'uscita dal perimetro normativo non riduce le aspettative del mercato. Banche (EBA 2026–2027), investitori e value chain richiedono già dati ESG - obbligo di legge o no!

** gli Stati membri dovranno recepire la direttiva nei rispettivi ordinamenti entro il 19 marzo 2027.*

QUADRO NORMATIVO - DIRETTIVA EmpCo **(UE 2024/825) - D.Lgs. 30/2026**

Il grande equalizzatore!

- ✗ Claim generici: "eco", "green", "sostenibile", "climate friendly"**
- ✗ "Carbon neutral" o "net zero" basati solo su offset**
- ✗ Marchi di sostenibilità senza certificazione indipendente riconosciuta**
- ✗ Proiezioni future senza obiettivi misurabili e verifica da terze parti**

**Chi ha dati verificabili e certificazioni indipendenti può continuare a parlare.
Chi non ce l'ha dovrà scegliere: tacere o rischiare.**

**EmpCo non è una minaccia per chi fa sostenibilità autentica.
È un'opportunità competitiva!**

D'OBBLIGO VIETATI dal
27/09/26

SANZIONI

€10M

in Italia (AGCM)

SANZIONI

4% fatturato

per infrazioni
transfrontaliere

Nel modello di business, non nell'ufficio ESG

Cosa separa chi crea valore da chi subisce il cambiamento?

1

Sostenibilità nel business model e nei processi, non nell'ufficio CSR-ESG

2

Misurano ciò che conta, non solo ciò che è obbligatorio

3

Comunicano con autenticità - ora senza paura

Quando la sostenibilità **entra nel modello di business** - nei processi, nei KPI, nelle scelte di fornitura, nel prodotto stesso - smette di essere un costo e **diventa un vantaggio competitivo** duraturo. I clienti, i talenti e gli investitori oggi sanno distinguere il green-social-washing da un impegno strutturale. E premiano chi sceglie la seconda strada.

Il filo comune è la **trasparenza misurabile**: obiettivi pubblici, dati verificabili, rendicontazione anche degli insuccessi. Perché un cambiamento reale non ha bisogno di nascondersi!

Nel modello di business, non nell'ufficio ESG

La domanda non è «come comunichiamo la sostenibilità».

La domanda corretta è:

***quali decisioni e azioni siamo disposti a cambiare,
e con quale trasparenza?***

***Chi risponde onestamente a questa domanda ha già un
vantaggio competitivo difficile da replicare.***

Nel modello di business, non nell'ufficio ESG

***I dati ESG come strumento di decisione,
non di rendicontazione.***

Rischio filiera

Identificare in anticipo fornitori esposti a rischi ESG prima che diventino crisi operative o reputazionali

Accesso al capitale

Banche e investitori usano già i dati ESG per le condizioni di credito - chi ha dati solidi negozia da posizione più forte

Efficienza operativa

Monitorare consumi, sprechi e inefficienze lungo la catena del valore - leve invisibili ai competitor

Credibilità di mercato

Dati strutturati e auditabili = comunicazioni che reggono confronto con EmpCo e audit di terze parti

Nel modello di business, non nell'ufficio ESG

***Comunicano con autenticità -
e ora possono farlo senza paura.***

**H&M
Volkswagen
Deutsche Bank**

Crisi ESG devastanti - non per le cose fatte,
ma per il gap tra narrazione e sostanza

**PRIMA DI
EmpCo**

- Il gap narrazione/sostanza era gestibile.
- Terminologie vaghe, report patinati,
- certificazioni creative.

**DAL
27/09/2026**

- Il gap diventa legalmente rilevante
- Chi racconta senza fare: tacere o rischiare
- Chi fa senza gap: parla con più libertà

Dal «sembrare» all'«essere»

La domanda che ogni organizzazione dovrebbe farsi è:
«Sono un'organizzazione che fa sostenibilità, o un'organizzazione che la racconta?»

**Racconta
senza fare**

Dal 27/09/2026:
tacere o rischiare

**Fa, ma non
comunica**

Vantaggio sprecato:
il mercato non ti vede

**Fa e può
dimostrarlo**

EmpCo è un'opportunità.
Il vantaggio è strutturale.

**La sostenibilità autentica non ha bisogno di slogan.
Ha bisogno di processi, dati e coraggio strategico.**

Think outside the box

GRAZIE!



stefano.maneri@esgeo.eu