

STRATEGY IS NOT STRUCTURE:

REDESIGNING DELIVERY FOR REAL SUSTAINABILITY

Thomas Mensah MSc CMgr MCMI

PM
expo
2025



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025



Thomas Mensah

Associate Director and Net Zero Lead in
(PMCM) Programme Solutions @ WSP UK

Esperienza Settoriale...

TRANSPORTATION



BUILDINGS



NET ZERO



ENERGY



...valori fino a 500 miliardi di dollari

PARTE 02

PARTE 01

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

DOMANDA 1:

E se vi dicessi che la maggior parte delle organizzazioni oggi sta cercando di realizzare **la trasformazione net zero attraverso strutture che non sono mai state progettate per questo scopo?**

PARTE 03

PARTE 02

PARTE 01

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

DOMANDA 2:

Abbiamo assistito a un'ondata di ambizione climatica. Obiettivi net zero audaci. Nuove business unit ambientali. Consigli ESG dedicati.

Ma vi chiedo: **chi è davvero responsabile della consegna?**

Non della strategia. Non della politica. Dell'attuazione concreta — nella realtà dei progetti, negli appalti, nelle operazioni.

DEFINIZIONE DEL PROBLEMA

DOMANDA 3:

Vi pongo una domanda ancora più impegnativa: **stiamo davvero gestendo il carbonio con lo stesso rigore con cui gestiamo costi, tempi e ambito?**

PARTE 03

PARTE 02

CHI MANTERRÀ LA PROMESSA?

Questo è quello che succede quando l'ambizione supera la capacità di consegna:

0.5%

Meno dell'1% delle aziende si è impegnato ad allineare le spese in conto capitale ai propri obiettivi di decarbonizzazione –

TPI Global Climate Transition Centre, State of the Corporate Transition Report (2025)

40%

Quasi il 40% delle imprese non ha raggiunto i propri obiettivi climatici pubblicamente dichiarati per il 2020, oppure ha improvvisamente smesso di riportare i progressi compiuti –

Nature Climate Change Study (2025)

0.4%

Nel 2022, oltre 18.600 organizzazioni hanno comunicato i propri piani di transizione climatica al CDP. Solo lo 0,4% ha soddisfatto tutti i 21 indicatori che il CDP definisce come caratteristiche di un piano credibile –

Carbon Disclosure Project (CDP) Report (2023)

16%

Solo una su sei (16%) delle più grandi aziende al mondo è attualmente in linea con il percorso per raggiungere emissioni net zero nelle proprie operazioni entro il 2050 –

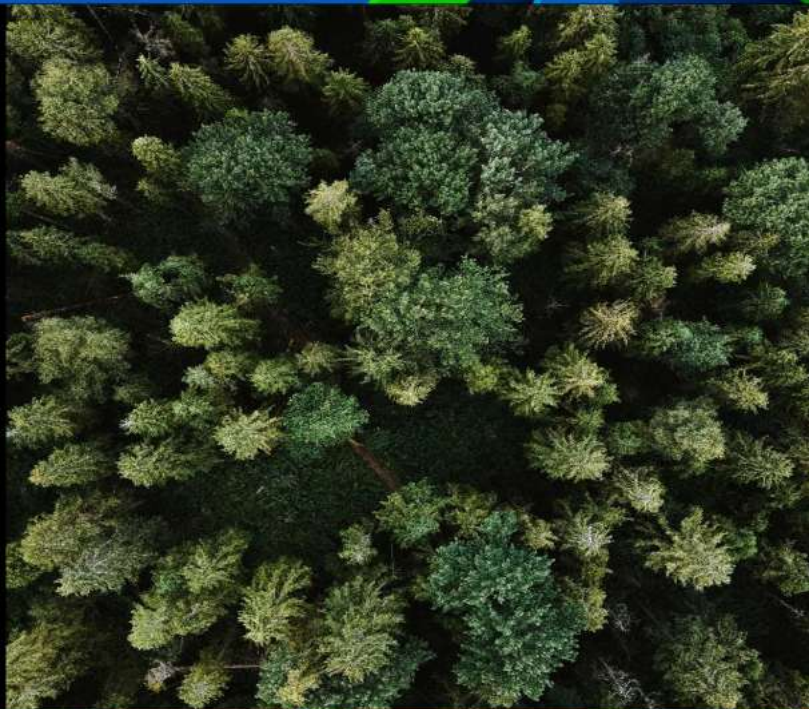
Accenture, Destination Net Zero Report (2025)

L'AMBIZIONE È CHIARA.
MA LE NOSTRE STRUTTURE SONO
DAVVERO ALL'ALTEZZA DI
REALIZZARLA?

IL PERCORSO CHE SEGUIREMO OGGI

LE STRUTTURE DETERMINANO I
RISULTATI, E QUANDO I SISTEMI
DI CONSEGNA NON SONO
PENSATI PER LA MISSIONE CHE
DOBBIAMO REALIZZARE SI
CREA...

**UNA FRATTURA
NEL SISTEMA!**



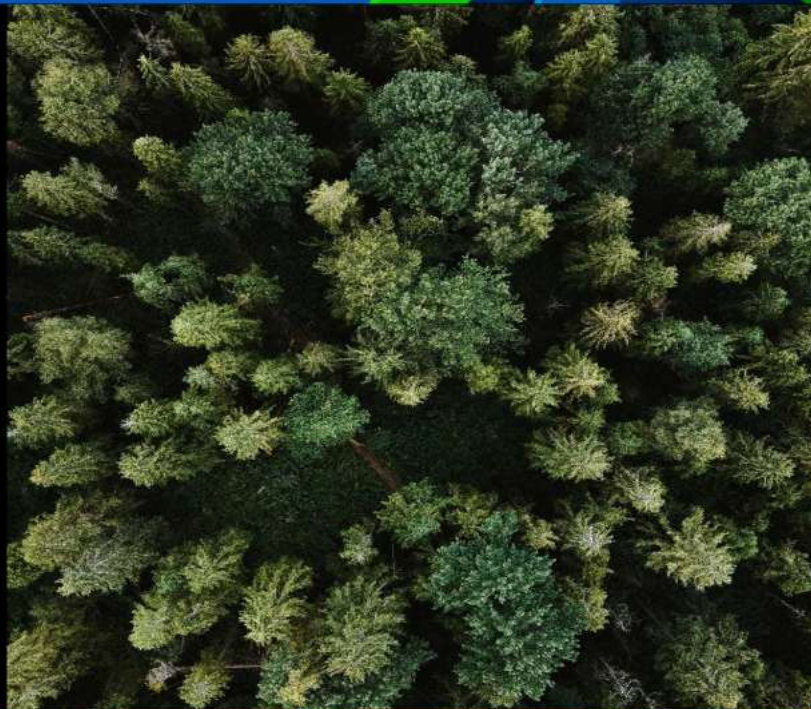
PMI
expo
2025



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

MOLTE ORGANIZZAZIONI OGGI
STANNO CERCANDO DI
RISOLVERE I PROBLEMI DI
DOMANI CON IL MODELLO DI
CONSEGNA DI IERI...

**ECCO PERCHÉ
SERVE UN NUOVO
MODELLO
OPERATIVO**



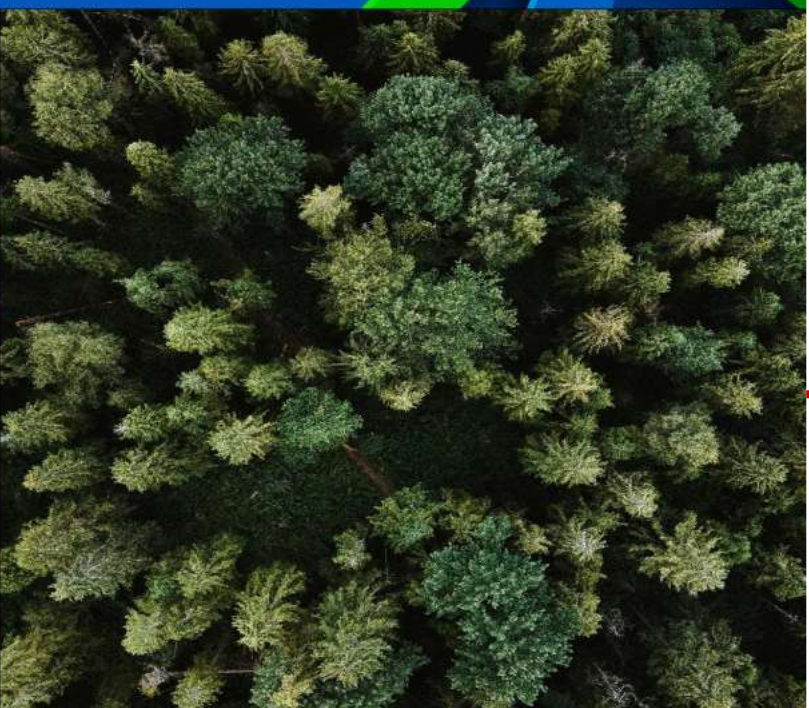
PMI
expo
2025



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

SIAMO DAVVERO STRUTTURATI
PER AVERE SUCCESSO? O
STIAMO COSTRUENDO LA
NOSTRA AMBIZIONE SU
FONDAMENTA TROPPO DEBOLI
PER REGGERLA? LO CHIEDO
PERCHÉ...

**CHI HA DAVVERO
LA TITOLARITÀ
DELLA CONSEGNA?**



PMI
expo
2025



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

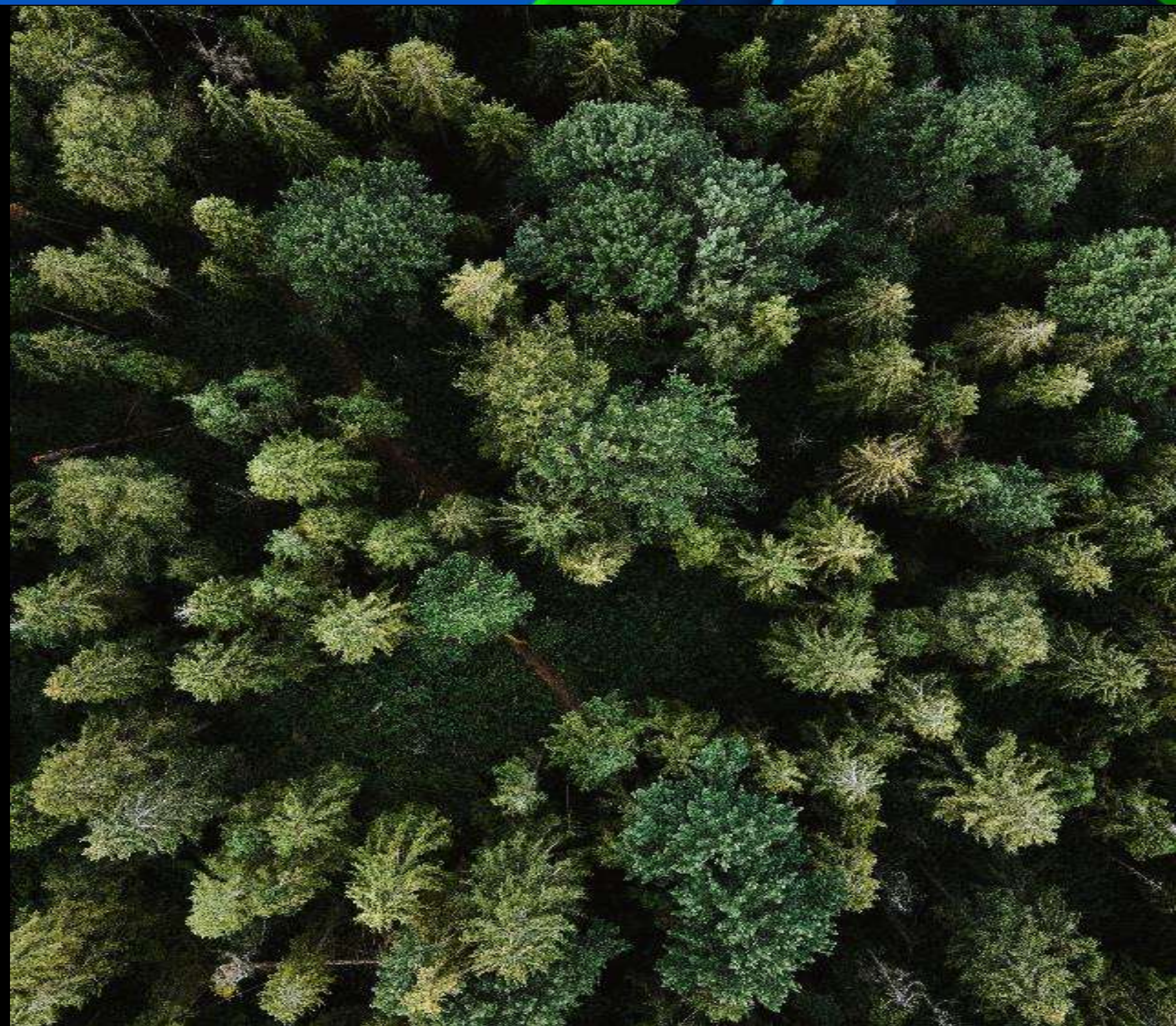
PMI
expo
2025



presenta:
PMexpo
Roma, 14 novembre 2025

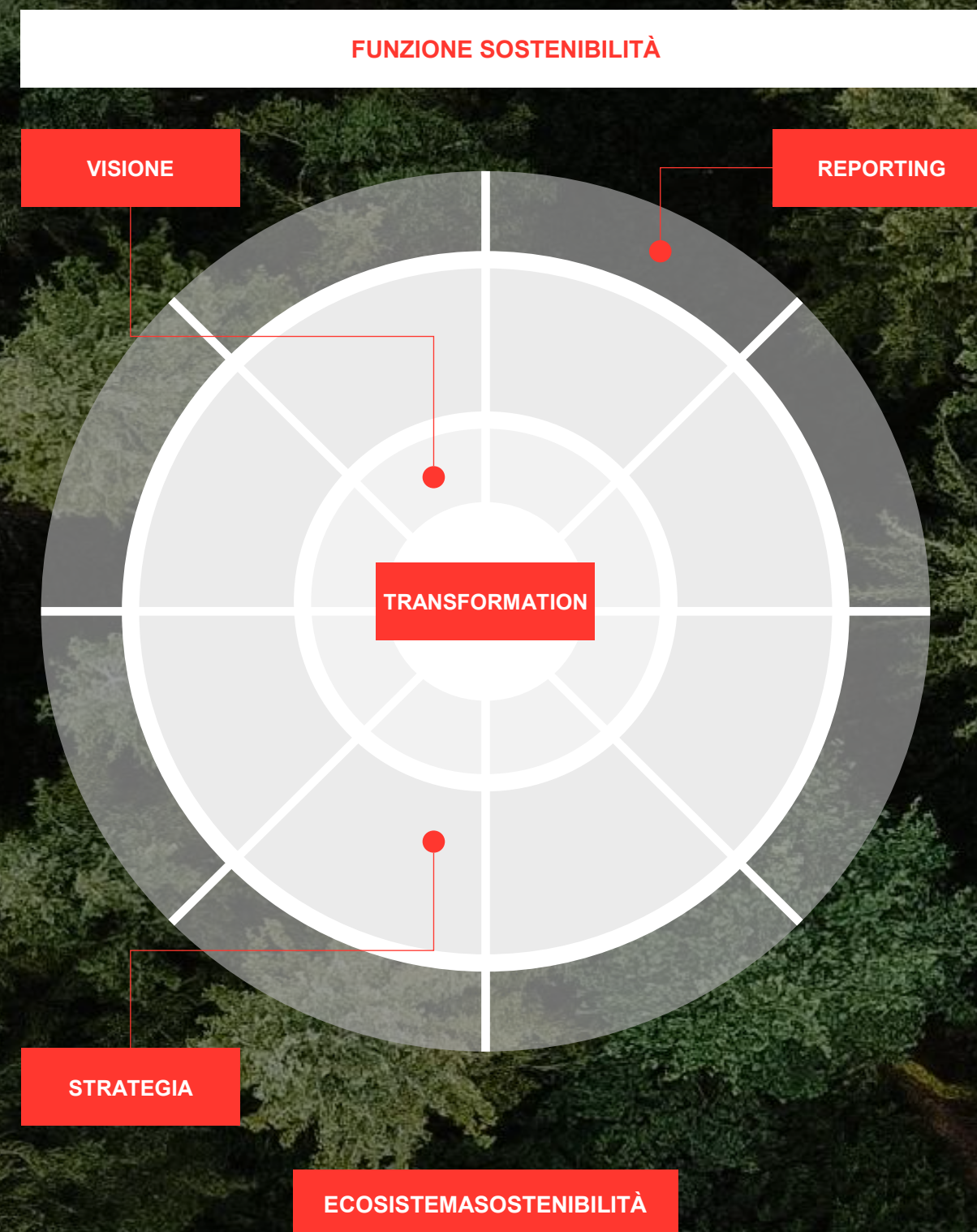
**LE STRUTTURE DETERMINANO I
RISULTATI, E QUANDO I SISTEMI
DI CONSEGNA NON SONO
PENSATI PER LA MISSIONE CHE
DOBBIAMO REALIZZARE SI
CREA...**

**UNA FRATTURA
NEL SISTEMA!**



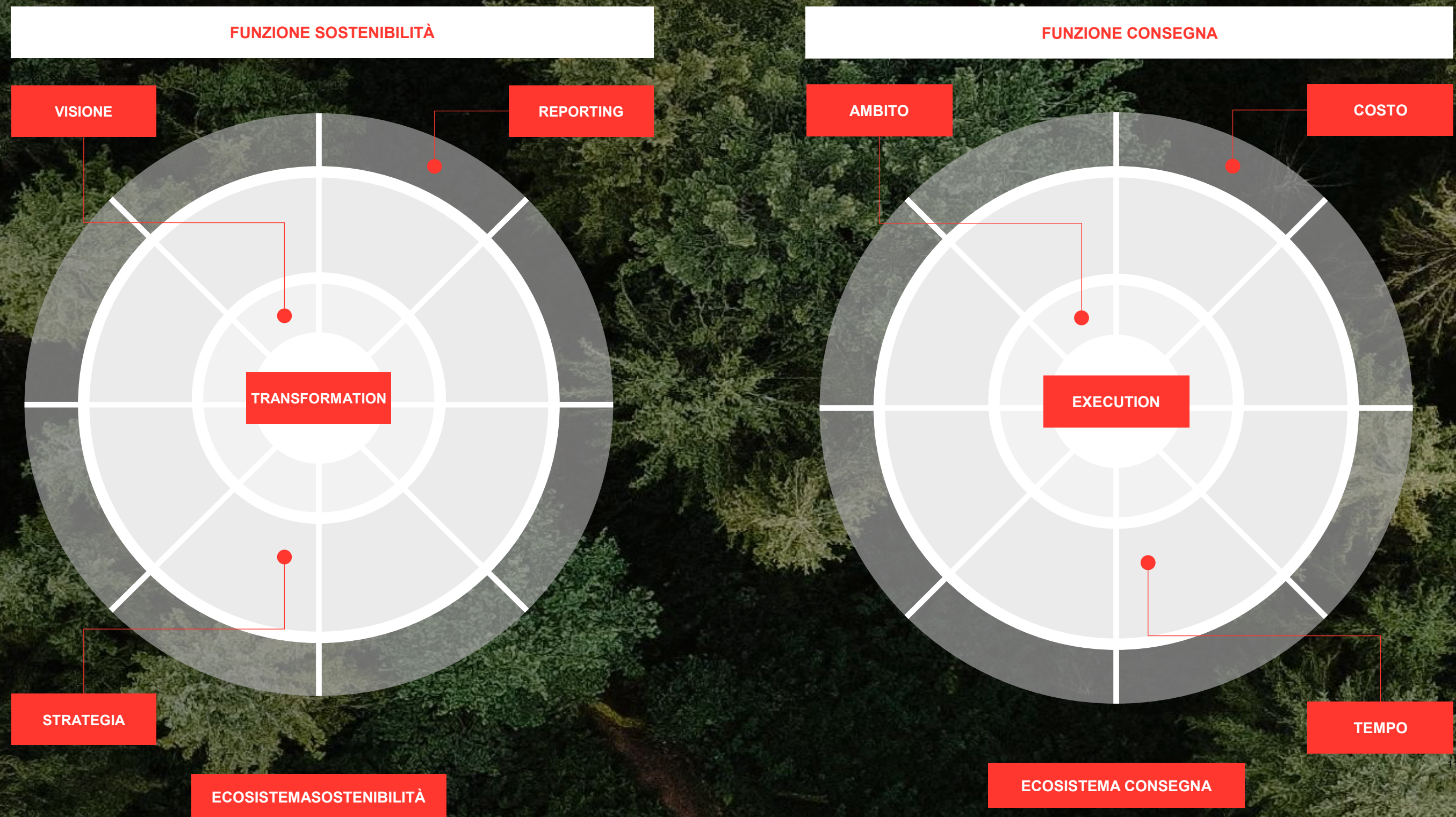
UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



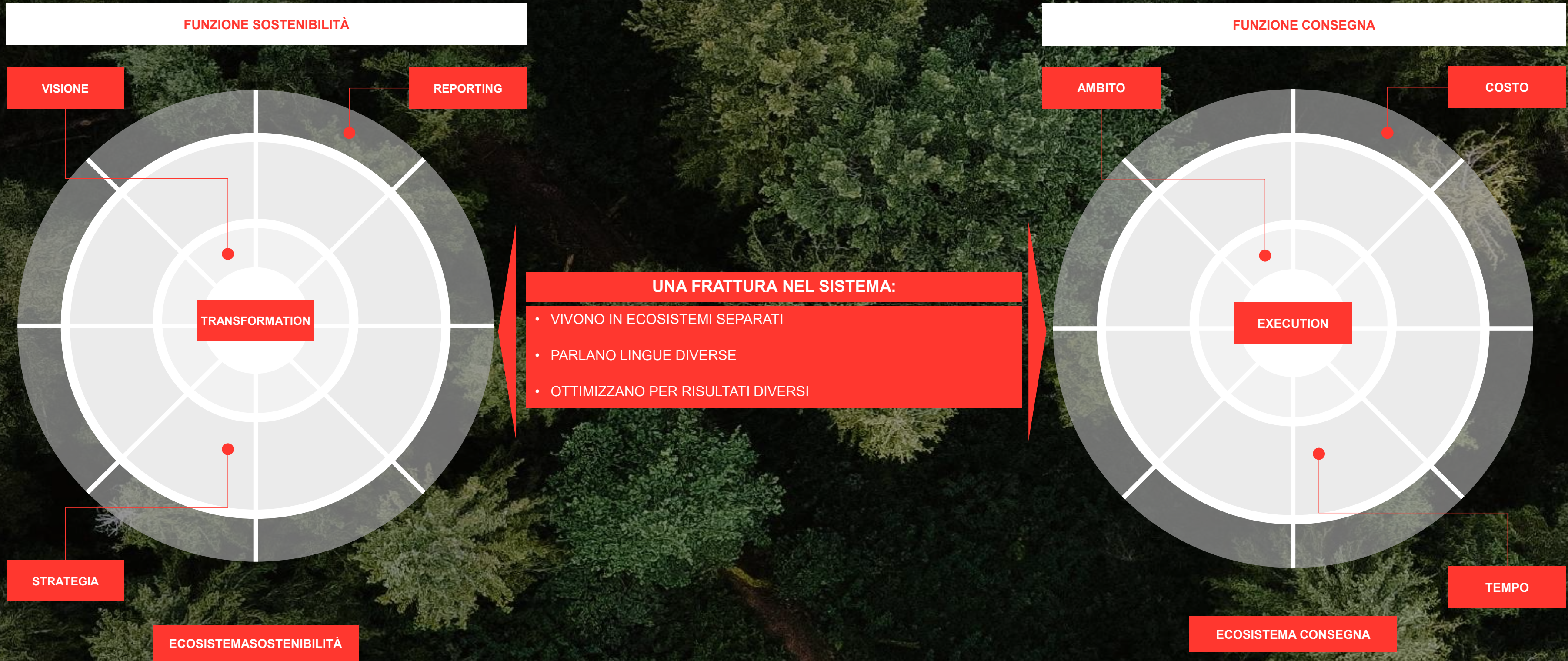
UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



DECARBONIZZAZIONE

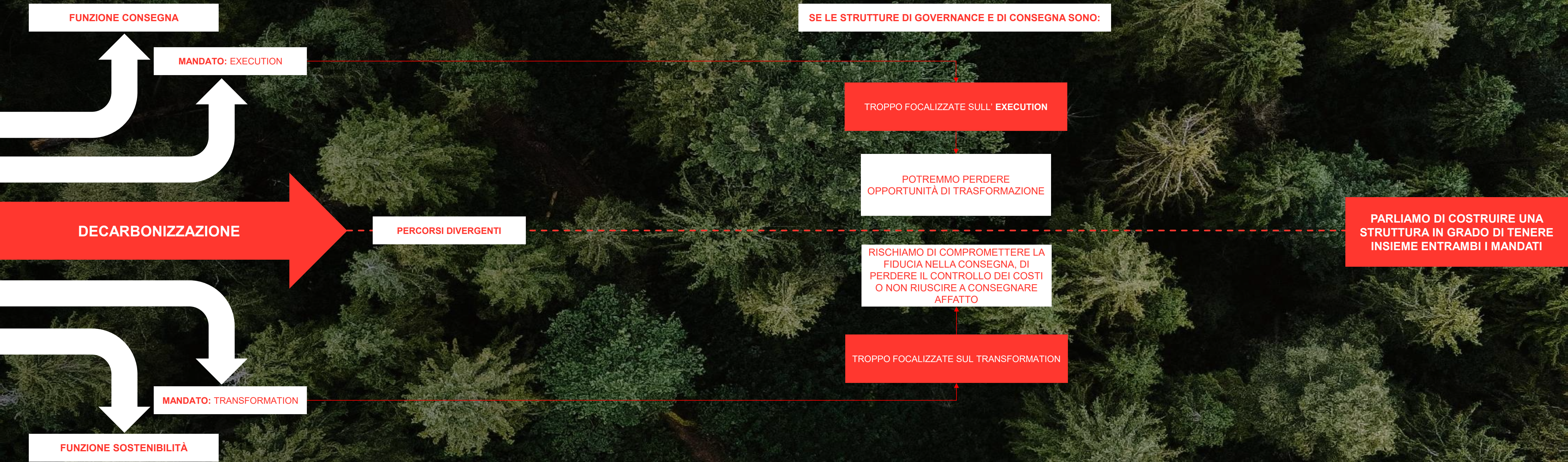
UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



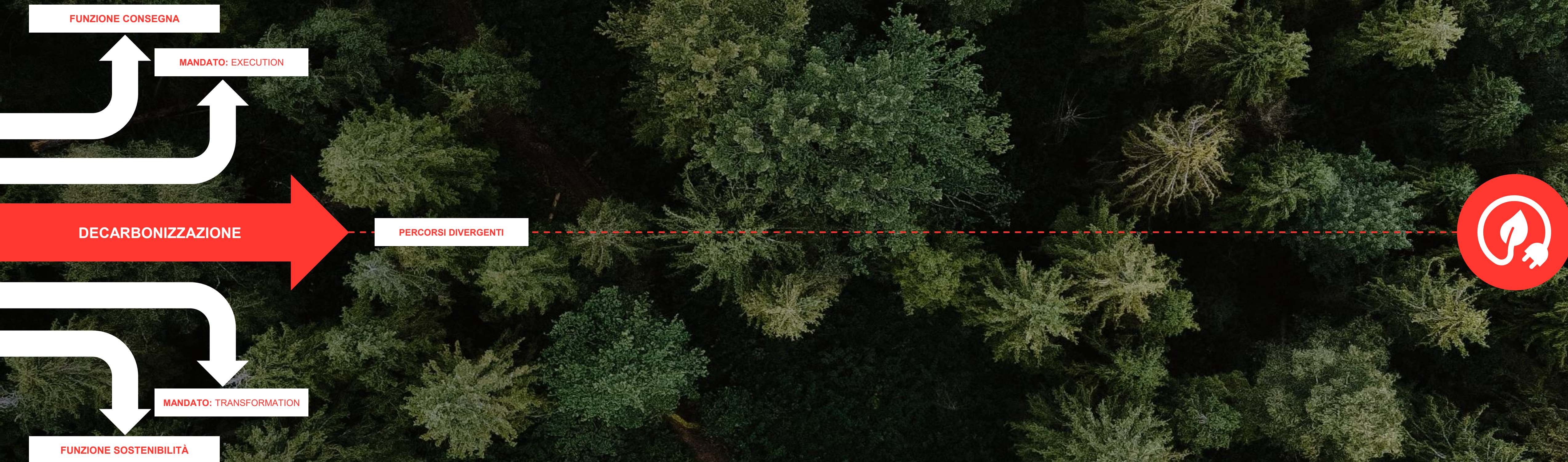
UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



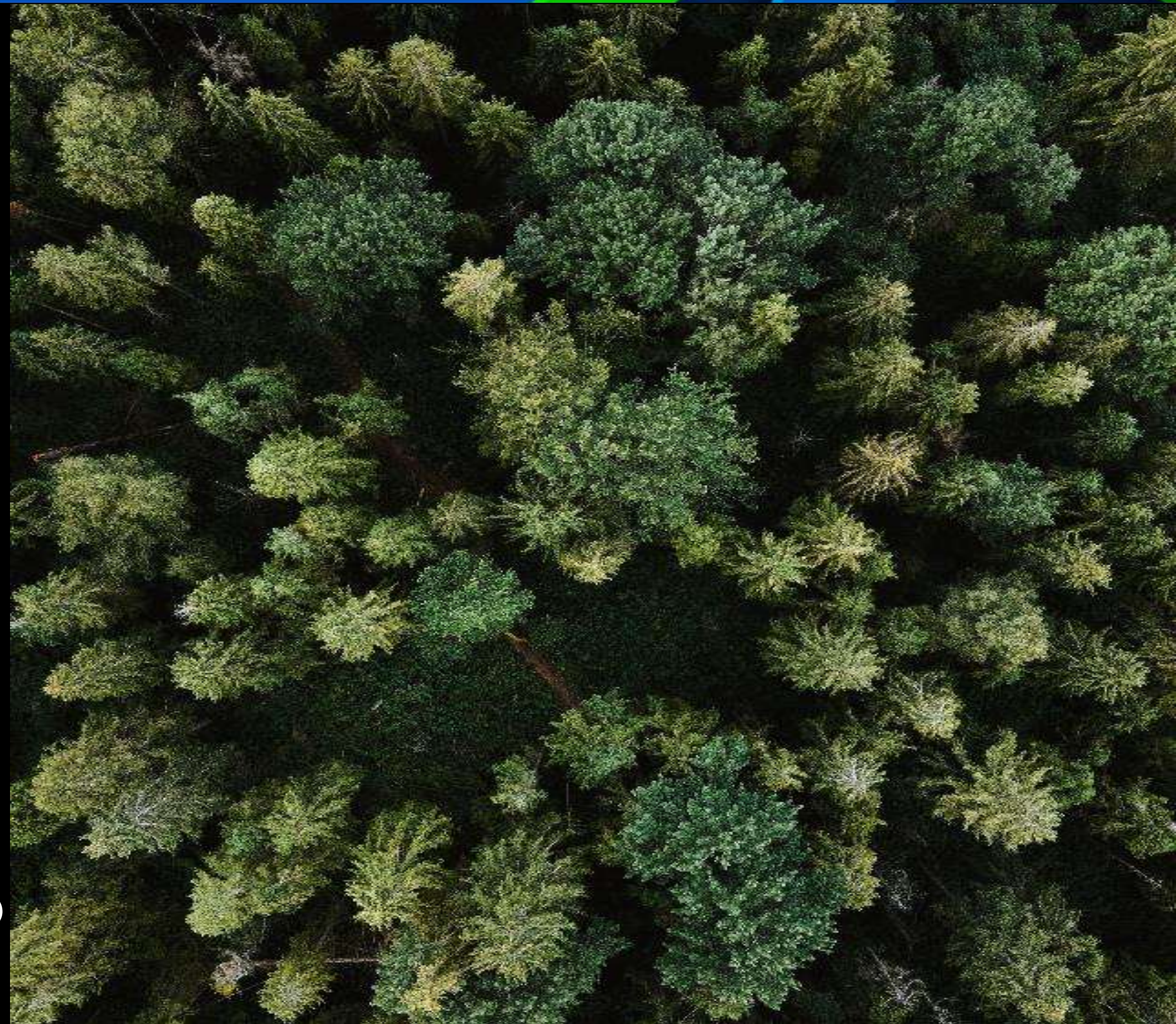
UNA FRATTURA NEL SISTEMA

La decarbonizzazione non è solo una questione di strategia, ma di consegna. In molte organizzazioni vediamo questo:



**SIAMO DAVVERO STRUTTURATI
PER AVERE SUCCESSO? O
STIAMO COSTRUENDO LA
NOSTRA AMBIZIONE SU
FONDAMENTA TROPPO DEBOLI
PER REGGERLA? LO CHIEDO
PERCHÉ...**

**CHI HA DAVVERO
LA TITOLARITÀ
DELLA CONSEGNA?**



CHI HA DAVVERO LA TITOLARITÀ DELLA CONSEGNA?

La decarbonizzazione è un risultato interfunzionale – non è il compito di un solo team

FORZA E FRAGILITÀ INTERFUNZIONALE

LA DECARBONIZZAZIONE NON È UNA FUNZIONE A SÉ STANTE

TUTTI INFLUENZANO I RISULTATI LEGATI AL CARBONIO – MA NESSUN TEAM PUÒ OTTENERLI DA SOLO

QUESTA REALTÀ INTERFUNZIONALE RENDE LA DECARBONIZZAZIONE AL TEMPO STESSO POTENTE E VULNERABILE



CHI HA DAVVERO LA TITOLARITÀ DELLA CONSEGNA?

I progettisti lo specificano. Gli acquisti lo comprano. I team di progetto lo realizzano. Le operazioni ci convivono. Ma chi ne è il vero proprietario?

FORZA E FRAGILITÀ INTERFUNZIONALE



QUANDO UNA MODIFICA INTRODUCE UN IMPATTO SIGNIFICATIVO SUL CARBONIO – CHI HA L'AUTORITÀ DI DIRE DI NO?

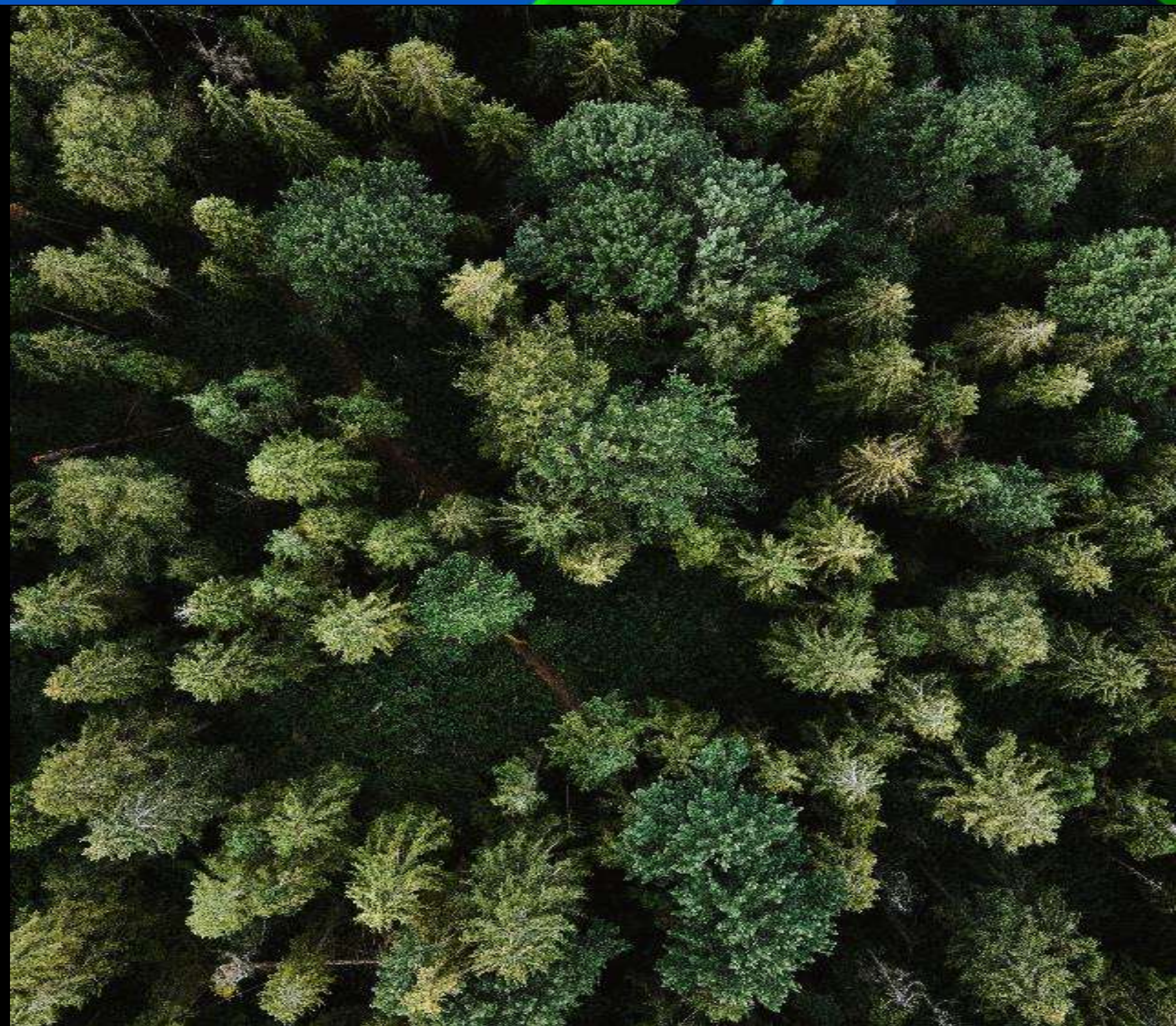


NON CI MANCA L'AMBITIZIONE – CI MANCA LA RESPONSABILITÀ STRUTTURALE, QUELLA CHE TRADUCE LE INTENZIONI IN REALTÀ



**MOLTE ORGANIZZAZIONI OGGI
STANNO CERCANDO DI
RISOLVERE I PROBLEMI DI
DOMANI CON IL MODELLO DI
CONSEGNA DI IERI...**

**ECCO PERCHÉ
SERVE UN NUOVO
MODELLO
OPERATIVO**




ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO


L'ingranaggio centrale che tiene insieme tutto è il Carbon Management Office

PANORAMICA SUL CMO


IL CMO RAPPRESENTA LA PROSSIMA EVOLUZIONE NEL MODO IN CUI LE ORGANIZZAZIONI SI STRUTTURANO PER LA CONSEGNA STRATEGICA:



DETIENTE LA RESPONSABILITÀ DEI RISULTATI IN TERMINI DI CARBONIO – ASSUMENDO LA LOGICA DI CONSEGNA CHE GARANTISCE CHE VENGANO REALIZZATI, NON SOLO RENDICONTATI



METTE IN CONNESSIONE LE FUNZIONI E FAVORISCE UN'AZIONE DAVVERO COORDINATA

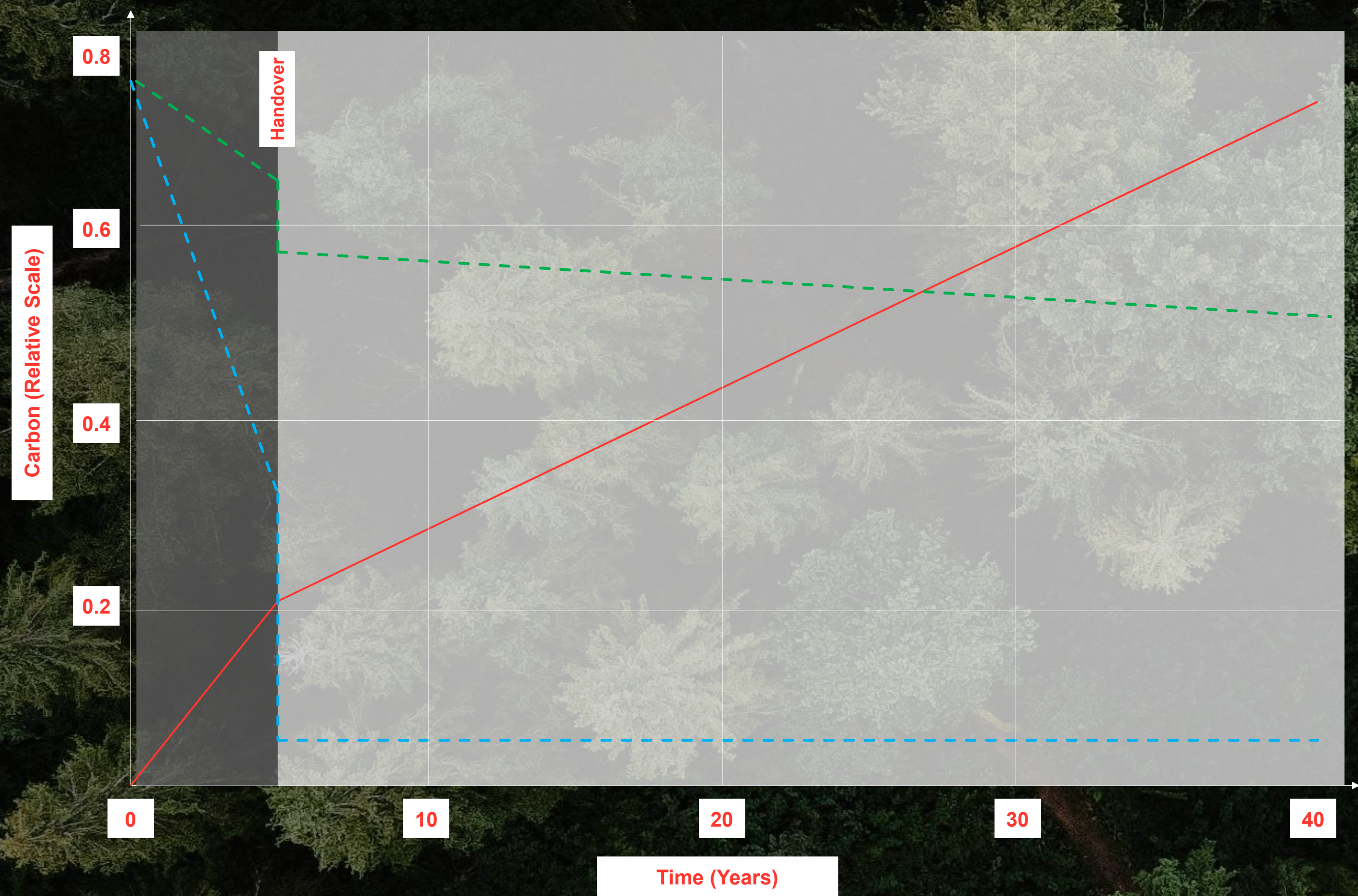


LE STRUTTURE DI CONSEGNA TRADIZIONALI SI SCIOLGONO AL MOMENTO DEL PASSAGGIO. IL CMO RESTA PRESENTE OLTRE LA CHIUSURA DEL PROGETTO – GARANTENDO CONTINUITÀ, RESPONSABILITÀ E REALIZZAZIONE DEI RISULTATI



ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO

La decarbonizzazione non è una sfida a breve termine – e nemmeno la struttura di consegna può esserlo



PROJECT PHASE

OPERATIONAL PHASE

STATO ATTUALE – GRADO DI INFLUENZA SUL CARBONIO

- Rispecchia l’approccio tradizionale in cui la responsabilità termina con la consegna
- Ha una forte influenza nella fase iniziale del progetto, ma cala rapidamente dopo il passaggio di consegne

MODELLO CMO – GRADO DI INFLUENZA SUL CARBONIO

- Rappresenta un approccio realmente integrato: il team di consegna continua a essere parte attiva anche dopo l’handover
- Conserva la propria influenza lungo tutto il ciclo, dalla consegna alle operazioni


IMPATTO SUL CARBONIO

- Parte da un livello basso, ma cresce rapidamente dopo il passaggio di consegne – quando l’asset entra effettivamente in uso
- È in questa fase che le emissioni si manifestano davvero – nei decenni successivi al completamento del progetto

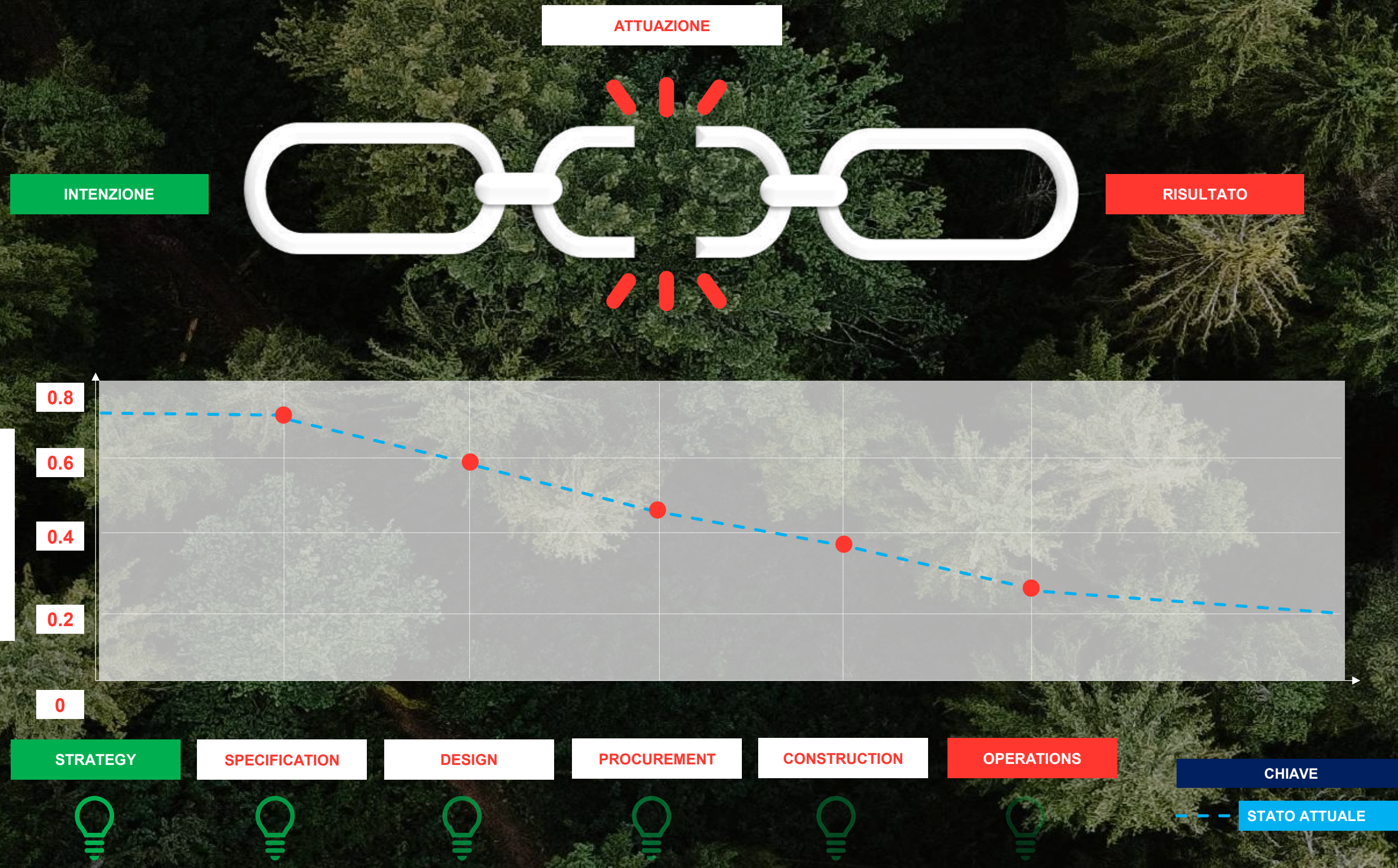
ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO

Non raggiungeremo il Net Zero continuando a usare i modelli operativi di ieri:

IL PRINCIPIO DEL DETERIORAMENTO DELL'INTENZIONE

 L'INTENTO LEGATO AL CARBONIO SI INDEBOLISCE IN OGNI FASE DEL CICLO DI VITA, SE NON VIENE MANTENUTO VIVO CON AZIONI CONCRETE

- A** QUELLO CHE SI INTENDE DIVENTA QUELLO CHE SI SPECIFICA
- B** QUELLO CHE VIENE SPECIFICATO NON SEMPRE COINCIDE CON CIÒ CHE VIENE POI PROGETTATO
- C** QUELLO CHE VIENE PROGETTATO NON SEMPRE È CIÒ CHE ALLA FINE VIENE COSTRUITO
- D** CIÒ CHE VIENE COSTRUITO NON SI COMPORTA SEMPRE COME ERA STATO PREVISTO
- E** CIÒ CHE VIENE COSTRUITO NON È SEMPRE UTILIZZATO COME ERA STATO PREVISTO



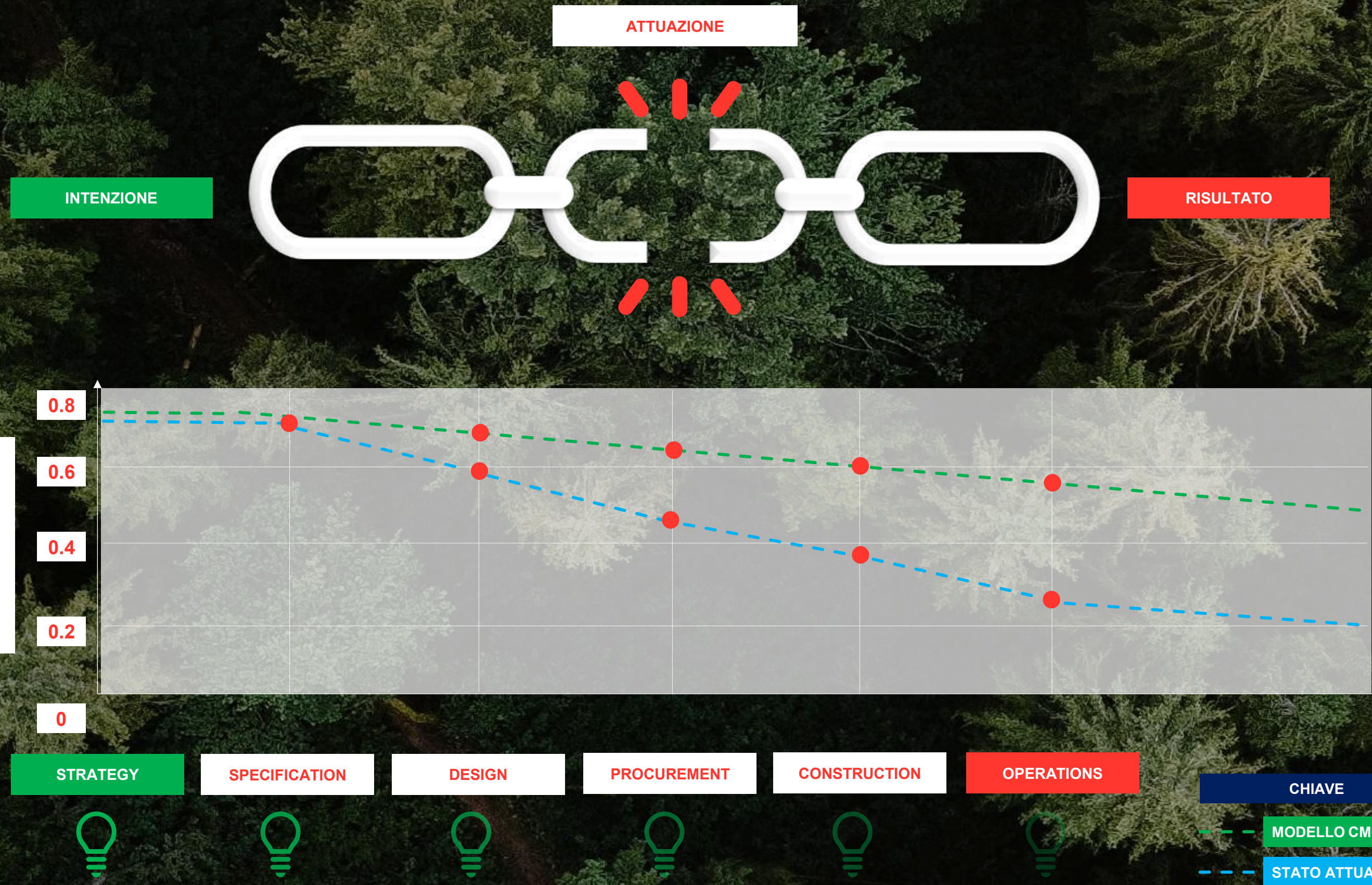
ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO

Non raggiungeremo il Net Zero continuando a usare i modelli operativi di ieri:

IL PRINCIPIO DEL DETERIORAMENTO DELL'INTENZIONE


L'INTENTO LEGATO AL CARBONIO SI INDEBOLISCE IN OGNI FASE DEL CICLO DI VITA, SE NON VIENE MANTENUTO VIVO CON AZIONI CONCRETE

- A QUELLO CHE SI INTENDE DIVENTA QUELLO CHE SI SPECIFICA
- B QUELLO CHE VIENE SPECIFICATO NON SEMPRE COINCIDE CON CIÒ CHE VIENE POI PROGETTATO
- C QUELLO CHE VIENE PROGETTATO NON SEMPRE È CIÒ CHE ALLA FINE VIENE COSTRUITO
- D CIÒ CHE VIENE COSTRUITO NON SI COMPORTA SEMPRE COME ERA STATO PREVISTO
- E CIÒ CHE VIENE COSTRUITO NON È SEMPRE UTILIZZATO COME ERA STATO PREVISTO



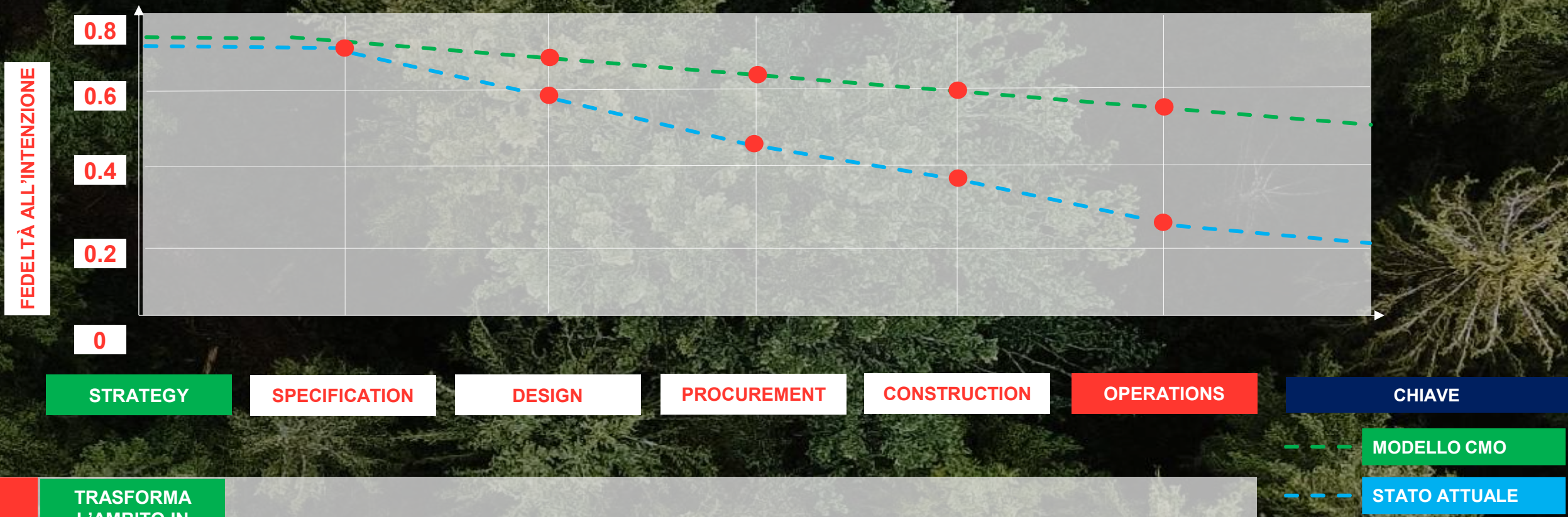
ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO

Non raggiungeremo il Net Zero continuando a usare i modelli operativi di ieri:



IL PRINCIPIO DEL DETERIORAMENTO DELL'INTENZIONE

L'INTENTO LEGATO AL CARBONIO SI INDEBOLISCE IN OGNI FASE DEL CICLO DI VITA, SE NON VIENE MANTENUTO VIVO CON AZIONI CONCRETE



IL RUOLO DEL CMO

TRASFORMA L'AMBITO IN OBIETTIVI CONCRETI, MISURABILI E DAVVERO REALIZZABILI

MANTIENE UNA LINEA DI CONTINUITÀ TRA L'INTENZIONE E LA CONSEGNA, VERIFICA LA COERENZA CON L'INTENTO SUL CARBONIO A OGNI FASE DECISIONALE E INTEGRA IL CARBONIO NEI PROCESSI DI GOVERNANCE DELLA CONSEGNA

ESTENDE LA RESPONSABILITÀ OLTRE L'HANDOVER, ASSICURANDO LA VALUTAZIONE DOPO L'UTILIZZO, IL COINVOLGIMENTO DEI COMPORTAMENTI E IL TRACCIAMENTO CONTINUO DEL CARBONIO.

ECCO PERCHÉ SERVE UN NUOVO MODELLO OPERATIVO

Non raggiungeremo il Net Zero continuando a usare i modelli operativi di ieri:



TITOLARITÀ

Senza un CMO, continuiamo ad alimentare il mito che la decarbonizzazione sia compito di altri.

Tutti influenzano il carbonio, ma nessuno ne è realmente responsabile.

Un CMO non centralizza la responsabilità — la formalizza.



SCALABILITÀ

Non si possono scalare consegna e decarbonizzazione con “eroi” improvvisati.

Man mano che i portafogli crescono, questo modello non è scalabile.

Un CMO crea un modello operativo ripetibile: integra il carbonio in ogni workflow, in ogni fase decisionale, in ogni comitato.



VANTAGGIO COMPETITIVO

Il CMO è un elemento di differenziazione competitiva.

Le organizzazioni che riescono a integrare consegna e decarbonizzazione vinceranno le gare, attireranno investimenti e guideranno i mercati.

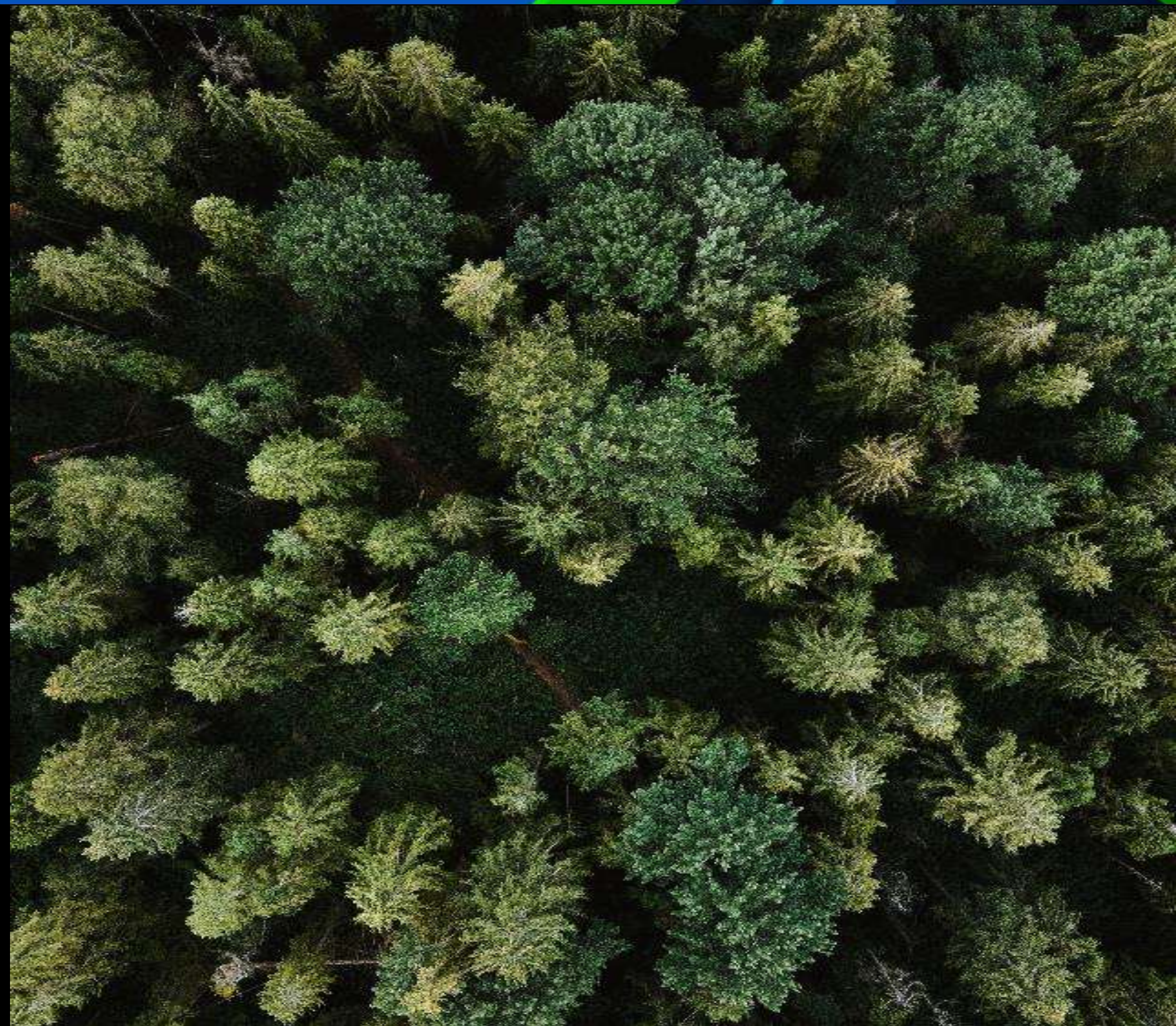
Si tratta di costruire il sistema giusto per competere, conformarsi e consegnare in un'economia Net Zero.

THANK YOU!

Thomas Mensah è un esperto di grandi programmi di investimento. È un thought leader dei modelli di delivery che fondono l'architettura istituzionale con la cultura del carbonio.

All'interno di WSP è il Service Leader della service line Carbon Management Office. Per qualsiasi domanda, è possibile contattarlo all'indirizzo:
Thomas.Mensah@wsp.com

wsp.com



Grazie per l'attenzione!



presenta:

PMexpo

Roma, 14 novembre 2025