

# Una leva per trainare le aziende

*La sfida della sostenibilità è una storica occasione di rilancio per l'economia (in particolare, per quella italiana). Ma occorre superare una interpretazione in chiave di mera compliance. Le imprese e i gruppi di maggiori dimensioni si stanno già confrontando sul tema*

**L**a sostenibilità non riguarda solo il reporting. Le questioni environment, social e governance (Esg) rappresentano, infatti, molto di più: una sfida globale che condiziona, insieme a quella tecnologica, anche la stessa prospettiva di vita delle (nostre) imprese. Vogliamo però sgombrare il campo da due possibili errori: il primo consiste nella sua interpretazione in chiave di mera compliance, piuttosto che vederla quale importante leva per crescere e creare valore; il secondo riguarda invece la sua percezione come tema di esclusivo interesse, almeno nel breve e medio termine, delle imprese o dei gruppi di maggiori dimensioni.

**La sostenibilità quale leva di crescita e valore.** La conversione verso un'economia sostenibile è un obiettivo ineludibile. Lo dovrebbe essere per etica e buon senso, ma se ciò non bastasse ricordiamo come sia oggetto di agende e accordi globali e regionali: si pensi, per esempio, all'Agenda 2030 dell'Onu e al Green Deal dell'Unione europea.

Gli interventi normativi per supportare il suo raggiungimento, per esempio il Regolamento (Ue) 2020/852 del parlamento europeo e del consiglio del 18 giugno 2020 e la CsrD, sono destinati inesorabilmente a crescere, non di numero bensì (e soprattutto) in termini di intensità e pervasività. C'è dunque il rischio di perdersi, e pure controvoglia, in un'affannosa rincorsa alla compliance.

La sfida della sostenibilità dovrebbe invece rappre-

sentare ben altro: la vediamo, proiettandola nel contesto dell'Unione europea, come una storica occasione di rilancio della sua economia (e, in particolare, per quella italiana), considerando pure la peculiare sensibilità sul tema della sua opinione pubblica.

L'obiettivo in parola dovrebbe dunque entrare nella testa delle nostre imprese, o meglio in quella dei nostri imprenditori, come importante leva per crescere e creare valore, agendo a tal fine sul sistema aziendale.

Quali passi compiere? Oltre agli interventi, tipicamente cruciali, sul processo produttivo, è fondamentale agire su profili prevalentemente economico-aziendali. Ci limitiamo a tre esempi. Il primo riguarda le risorse umane: pensiamo qui, in particolare, alla necessità di far acquisire al personale (a partire dai manager e dai principali collaboratori) la consapevolezza della sfida posta dalla sostenibilità, sottolineando la sua importanza per le prospettive dell'azienda (finanche in termini di continuità), nonché le variegate competenze necessarie per affrontare le questioni Esg.

Un secondo aspetto è quello dell'integrazione della sostenibilità nel processo di costruzione, implementazione e correzione delle strategie aziendali così da anticipare, addirittura sfruttare, ma non subire il cambio di paradigma; il sistema informativo aziendale e, in particolar modo, gli strumenti di programmazione e

controllo, dovranno essere arricchiti con le giuste variabili Esg.

Altro nervo scoperto, infine, è quello dell'intervento sui sistemi di individuazione, valutazione e gestione dei rischi affinché considerino quanto attiene alla sostenibilità: si pensi ai rischi, per danni all'immagine e sanzioni, da condotte non conformi sul versante ambientale. I tre aspetti che abbiamo considerato ci portano a una domanda chiave: l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile aziendale è adeguato alla sfida della sostenibilità? Anche per evitare che quest'ultima si trasformi da leva di crescita e valore a fattore di crisi, da insostenibilità del proprio business. Attenzione, infine, alla crescente importanza dei risultati Esg nell'ottica della finanziabilità.

**La sfida per Pmi e commercialisti.** Le imprese e i gruppi di maggiori dimensioni si stanno già confrontando sul tema: valgano, quali esempi, i principali player del settore automotive o della moda. Non volendo certo generalizzare, le piccole e medie imprese ci sembrano spesso rimanere alla finestra nell'attesa di qualcosa che le induca a metabolizzare il nuovo paradigma.

Crediamo che il fattore che più spingerà in tal senso sarà la compliance, probabilmente però in modo indiretto.

Ci riferiamo alla necessità, per le Pmi, di considerare fin da subito le questioni della sostenibilità in quanto "costrette"



dai loro partner di maggiori dimensioni, magari per obblighi su questi ultimi gravanti, o comunque da richieste esterne. Solo tre esempi: i piccoli fornitori, l'Italia ne è ricca, dei player che abbiamo prima menzionato, ove questi condizionino la collaborazione al rispetto di determinate regole di natura Esg; tornando alla Csr, ma su di un tema che non abbiamo affrontato nella pagina precedente, la raccolta di informazioni relative alle catene del valore e di fornitura; infine, lo ribadiamo, la crescente importanza della sostenibilità nell'ottica della finanziabilità.

La piccola e media impresa di successo, per distinguersi nella competizione globale e condizionare favorevolmente la propria performance economico-finanziaria, non dovrebbe subire passivamente il nuovo paradigma. Al contrario, dovreb-

be prendere il toro per le corna compiendo, di sua iniziativa, passi analoghi a quelli sopra accennati, parlando di sostenibilità quale leva di crescita e valore, scandoli sulle proprie esigenze e caratteristiche. In tal senso, un aiuto essenziale può arrivare dal commercialista: del resto ha un grosso vantaggio competitivo da sfruttare, lo studio professionale è di norma un outsourcer importante degli assetti delle Pmi.

Il commercialista non dovrebbe limitarsi a supportare solo la pur necessaria compliance, anche se spesso indiretta; dovrebbe infatti spingere l'azienda cliente a una conversione consapevole verso un'economia sostenibile così, come dicevamo, da distinguersi e migliorare la propria performance economico-finanziaria. Ecco che il professionista in parola, facendo pure sistema con altre figure professionali, può supportare le risorse umane nell'acquisire consapevolezza e competen-

ze, contribuire a far integrare la sostenibilità nei processi strategici e nei sistemi informativi aziendali, questi ultimi spesso in simbiosi con lo studio professionale, e spingere a considerare in modo più attento i rischi sul versante Esg. Contribuire insomma all'adeguamento, rispetto alla sfida della sostenibilità, dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile aziendale; il tutto con la semplicità e scalabilità richiesta nel contesto delle piccole e medie imprese. Per il commercialista esistono poi altri frangenti d'intervento legati alla sostenibilità che, ma questo vale pure per i precedenti, possono essere calibrati anche su aziende di maggiori dimensioni. Ci limitiamo qui a menzionare, per esempio, i servizi legati al reporting dell'informativa sulla sostenibilità, all'assurance e al rapporto con i finanziatori.

— © Riproduzione riservata — ■

## Alcuni dei possibili servizi dei professionisti

Alcuni dei servizi, legati alla sostenibilità, erogabili dai commercialisti	Supporto alle risorse umane
	Rapporto con i finanziatori
	Assurance
	Reporting
	Adeguamento degli assetti
	Consulenza strategica