



**FUORI
BILANCIO**
innexta

*Accompagnare le piccole imprese
nel mondo che cambia*

Il curioso caso della montagna che scoprì di essere una collina

La nuova altezza delle PMI si misura con rating, score e algoritmi

Il metro sbagliato

Il problema non è la montagna. È il metro che è sbagliato!

È più o meno quello che deve aver pensato il reverendo di un villaggio gallese quando, in un delizioso film del secolo scorso, scopre che la montagna sotto cui è cresciuto non è più una montagna.



Non è successo nulla di particolare: la montagna è sempre lì, uguale a prima. Solo che qualcuno l'ha misurata. Mancano pochi metri. E pochi metri, quando esiste una soglia ufficiale, possono bastare a trasformare una montagna in una collina.

Il reverendo del paese non la prende bene. Si sente quasi derubato: com'è possibile che quella che, fino al giorno prima, era una montagna per tutti diventi, per effetto di una misurazione, una collina?

È qui che la commedia smette di parlare solo di un villaggio gallese e comincia a parlare anche di molte PMI. Come andò a finire con il villaggio gallese lo vedremo più avanti. Per ora basta osservare questo: anche un'impresa può trovarsi nella stessa situazione.

Non perché sia cambiata da un giorno all'altro. Non perché sia diventata meno solida, meno seria, meno affidabile. Ma perché qualcuno ha iniziato a misurarla con criteri nuovi o comunque più formalizzati di prima.

L'imprenditore può anche pensare che il metro sia sbagliato. A volte può persino avere buone ragioni per pensarlo. Ma se quel metro è quello usato da banche, filiere, piattaforme, rating, algoritmi o normative, ignorarlo non farà tornare la collina una montagna.

I nuovi altimetri della PMI

Il mondo ha cambiato le regole del riconoscimento. Lamentarsi del metro non basta: bisogna imparare a usarlo meglio degli altri.

È vero: molti strumenti di misura sono imperfetti. Alcuni semplificano troppo. Altri non colgono la storia dell'impresa, la qualità dei rapporti costruiti negli anni, la capacità di resistere nei momenti difficili.

Però, se il mondo della finanza ha deciso di usare nuovi altimetri, la domanda non è più se siano simpatici, giusti o perfetti. La domanda è un'altra: **l'impresa sa farsi misurare senza farsi schiacciare dalla misurazione?**

Perché oggi essere "all'altezza" non significa solo lavorare bene. Significa fare i conti con nuovi punti di osservazione: Centrale Rischi, DSCR, rating, score ESG, due diligence di filiera, rating di legalità, sistemi di prevenzione della crisi.

La reazione più istintiva è dire: "**Non mi rappresentano**".

La reazione più utile è chiedersi: "**Che cosa stanno vedendo di me?** E che cosa, invece, non sto riuscendo a far emergere?"

Se ti misurano comunque, il punto non è sfuggire alla misurazione. È non lasciarle raccontare solo una parte della storia.

Non basta criticare il metro

A questo punto l'impresa ha due possibilità.

La prima è **continuare a criticare il metro**. Dire che non capisce, che semplifica, che guarda dalla parte sbagliata, che non tiene conto della storia, delle persone, della reputazione, della fatica fatta per arrivare fin lì. Tutto vero, almeno in parte. Ma poco utile.

La seconda possibilità è più faticosa, ma anche più intelligente: **capire come funziona quel metro** e prepararsi prima che venga usato da qualcun altro.

Non significa, ovviamente, rincorrere ogni nuova sigla. Significa smettere di vivere rating, score, Centrale Rischi, DSCR, richieste ESG, due diligence di filiera o indicatori di crisi come esami improvvisi o attacchi ingiustificati. Significa guardarli per quello che sono: **segnali del modo in cui l'impresa viene osservata dall'esterno.**

Il primo passo, allora, non è cercare di compilare un questionario (magari barando). È **guardarsi con gli occhi di chi dovrà valutare.**

Il secondo passo è smettere di “lasciare” i meriti in giro per l'azienda, come oggetti appoggiati dove capita: nei bilanci, nelle procedure, nei comportamenti quotidiani, nei rapporti con fornitori e dipendenti, negli investimenti già fatti, nei rischi già gestiti. Il problema è che **un merito disperso somiglia pericolosamente a un merito invisibile.**

Ecco allora il punto concreto: l'impresa deve imparare a **preparare le proprie risposte prima che le domande arrivino.**

Non per compiacere il sistema.

Non per inseguire ogni nuova soglia.

Non per trasformare la gestione aziendale in una corsa agli adempimenti.

Ma per non farsi trovare ogni volta sorpresa, irritata e impreparata davanti a criteri che ormai incidono sulle sue possibilità di crescita, di accesso al credito, di permanenza nelle filiere, di continuità e reputazione.

In fondo, nel film, **il villaggio non si limita a protestare.** Non scrive una lettera indignata contro la geografia. Non convoca un convegno sulla dignità delle alture intermedie.

Pala, carriola e olio di gomito

Nel film il villaggio non cambia montagna. Non la sostituisce, non la ridisegna, non la racconta meglio in un dépliant turistico. Fa una cosa molto più concreta: **prende terra, pale e carriole e comincia ad aggiungere “altezza” dove manca.**



È un'immagine quasi comica, ma molto precisa. Perché anche per una PMI “costruire la propria altezza” non significa inventarsi qualità che non ha. Significa **lavorare sullo scarto**, spesso piccolo ma decisivo, tra ciò che l'impresa è e ciò che riesce a dimostrare quando viene misurata.

La **pala**, in questo caso, è il lavoro quotidiano sui dati: bilanci, flussi di cassa, esposizioni, puntualità nei

pagamenti, procedure, comportamenti, presidi organizzativi, informazioni che spesso esistono già ma non sempre sono ordinate.

La **carriola** è il metodo: portare quelle informazioni nel punto giusto, collegarle, trasformarle in evidenze utili per chi deve valutare. Non accumulare documenti. Non produrre carta. Ma **mettere ogni elemento dove può contribuire ad aumentare l'altezza complessiva dell'impresa.**

Il **palo** piantato in cima alla montagna, invece, è la soglia: uno score ESG, un rating, un DSCR, una due diligence di filiera, un requisito di legalità, un segnale di allerta, una richiesta della banca o del committente.

Non sempre quella soglia è perfetta. Non sempre racconta tutto. Ma, se esiste, diventa un riferimento. E l'impresa deve sapere quanto è distante, che cosa le manca per raggiungerla e quali elementi possiede già per avvicinarsi. Per una PMI, questo significa capire prima quali criteri contano, dove è già forte, dove rischia di apparire più debole di quanto sia, dove deve rafforzare dati, procedure, comportamenti o documenti.

Non si tratta di cedere alla burocrazia. Si tratta di costruire la propria altezza.

Fuori dalla metafora

Fuori dalla metafora, all'impresa servono tre cose.

La prima è **sapere da chi e da che cosa viene misurata**. Non tutte le soglie sono uguali. Una banca guarda alcuni segnali, una filiera altri, un sistema di rating altri ancora. L'impresa deve capire quali strumenti incidono davvero sul proprio percorso: Centrale Rischi, DSCR, rating finanziario, score ESG, requisiti di filiera, indicatori di crisi, certificazioni, rating di legalità.

La seconda è **capire che cosa vedono oggi quei sistemi**. Non quello che l'imprenditore sa di avere costruito negli anni ma quello che risulta dall'esterno. Quali dati emergono? Quali punti di forza sono già visibili? Quali invece restano nascosti? Dove l'impresa appare più fragile di quanto sia? Dove, al contrario, sottovaluta un rischio che altri stanno già leggendo?

La terza è **agire prima che la misurazione diventi un'emergenza**. Non quando la banca ha già chiesto documenti. Non quando il cliente di filiera ha già inviato il questionario. Non quando l'indicatore segnala una tensione. Non quando la normativa è già diventata un problema. **Prima!**

Significa leggere con continuità i dati economico-finanziari, presidiare Centrale Rischi e sostenibilità del debito, documentare le pratiche ESG, rafforzare procedure e assetti organizzativi. In altre parole, arrivare meno scoperti davanti a chi deve decidere se dare credito, affidare una commessa, confermare una fornitura o leggere un segnale di rischio.

Perché oggi il vero rischio non è essere misurati. **È scoprire troppo tardi come si appare a chi sta misurando.**

Gli strumenti per non arrivare a mani vuote

A questo punto, di solito, negli articoli arriva il momento in cui compaiono “gli strumenti”.

Lo diciamo subito: uno strumento, da solo, non sostituisce la gestione dell’impresa, non cancella la fatica, non trasforma una collina in montagna per magia. Però può fare una cosa molto utile: **aiutare l’impresa a capire prima come viene osservata**, quali segnali sta lasciando e quali meriti rischiano di restare fuori dal campo visivo di chi la misura.



In questa logica, **Libra – la Suite Finanziaria** di Innexta - è uno degli attrezzi possibili: aiuta l’impresa a leggere il proprio stato di salute economico-finanziario, a verificare l’equilibrio finanziario e a valutare la sostenibilità dei progetti di crescita.

ESGpass lavora invece sull’altro versante della nuova misurazione: quello della sostenibilità. Perché molte PMI non partono da uno slogan ESG ma da pratiche già esistenti che devono diventare

informazioni utilizzabili. Da qui nascono output concreti: ESGscore, schema di Relazione di sostenibilità e Informativa ESG per il dialogo con le banche.

Accanto a questi strumenti ci sono poi presidi che appartengono alla gestione ordinaria dell’impresa: il monitoraggio della Centrale Rischi, la lettura del DSCR, la preparazione alle richieste di filiera, la raccolta di procedure, certificazioni e documenti che dimostrano come l’impresa lavora davvero.

Non servono tutti gli attrezzi del magazzino. Servono quelli giusti: quelli che aiutano l’impresa a rispondere a domande semplici.

Come mi stanno misurando? Che cosa vedono di me? Che cosa devo portare alla luce prima che venga interpretato male o non visto affatto?



Perché pala e carriola, fuori dalla metafora, sono proprio questo: strumenti per non arrivare davanti alla soglia a mani vuote. Il punto non è farsi misurare di più. È farsi misurare meglio.

Quanto siamo alti?

Alla fine, **il villaggio gallese non convince il geografo a cambiare il metro.**

Fa qualcosa di più concreto: prende sul serio quella misurazione, senza rinunciare alla propria identità.

Gli abitanti portano terra, lavorano insieme, alzano la collina quel tanto che basta. E quando arriva il momento della nuova misurazione, quella che era stata classificata come collina può finalmente tornare a essere riconosciuta come montagna.



È questa la lezione più interessante per le PMI.

Non si tratta di diventare ciò che un rating, uno score o un algoritmo vedono. Non si tratta di trasformare l'impresa in un fascicolo, né di inseguire ogni nuova soglia come se fosse l'unica misura possibile del proprio valore.

Si tratta di una cosa più concreta: **sapere che quelle soglie esistono, capire come funzionano e prepararsi a superarle**

portando alla luce ciò che l'impresa ha davvero costruito.

Perché una PMI può essere solida, affidabile, sostenibile, corretta nei comportamenti e radicata nel proprio territorio. Ma se tutto questo resta implicito, disperso o raccontato solo a voce, rischia di non pesare abbastanza nel momento in cui qualcuno pianta un palo, prende un metro e decide dove finisce la collina e dove comincia la montagna.

La nuova altezza delle PMI non si costruisce lamentandosi del metro. Si costruisce conoscendo i criteri, ordinando le evidenze, usando gli strumenti giusti e imparando a governare la misurazione, invece di subirla.

In fondo, il punto non è dimostrare di essere qualcosa che non si è.

È evitare che altri decidano, da soli, quanto siamo alti.