



**FUORI
BILANCIO**
innexa

*Accompagnare le piccole imprese
nel mondo che cambia*

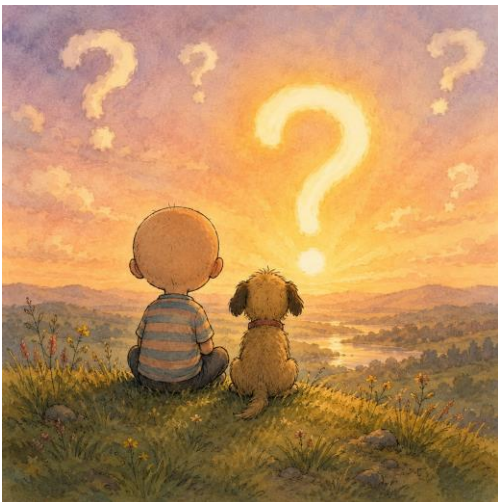
Quando pensi di avere tutte le risposte, la vita cambia tutte le domande

La faticosa vita dell'imprenditore del terzo millennio

Charlie Brown, o chi per lui, aveva capito tutto prima degli algoritmi di rating: quando pensi di avere tutte le risposte, la vita cambia tutte le domande.

Molti imprenditori conoscono bene questa sensazione. Non perché abbiano smesso di saper fare il proprio mestiere ma perché è cambiato il modo in cui quel mestiere viene osservato, misurato, documentato.

Piccola storia delle domande rivolte alle PMI



Per anni le domande rivolte alle imprese sono state dirette: sei in grado di produrre? Hai macchinari, persone, fornitori, magazzino? **Riesci a consegnare?**

Poi, tra gli anni Ottanta e Novanta, con la diffusione dei sistemi qualità e delle certificazioni ISO, la questione è diventata: **produci bene?**

Dagli anni Duemila, con Basilea 2 e l'evoluzione del rapporto banca - impresa, il baricentro si è spostato ancora: **sei finanziariamente affidabile?**

Dal 2019, con il Codice della crisi e gli adeguati assetti, è arrivata una domanda diversa: **sei organizzato per accorgerti in tempo se qualcosa non va?**

Poi il DSCR ha reso la questione ancora più concreta: **la cassa futura basterà a sostenere il debito?**

Infine, con l'accelerazione della sostenibilità negli anni Venti, il campo si è allargato ancora: **come governi ambiente, persone, rischi, filiera, dati, banche e committenti?**

Il punto è che ogni nuova domanda non cancella la precedente. La stratifica.

L'impresa deve produrre. Deve essere finanziariamente affidabile. Deve presidiare i propri equilibri. Deve pianificare la cassa. Deve prevenire la crisi. Deve documentare la sostenibilità. Deve parlare con la banca. Deve rispondere alla filiera. Deve rassicurare il committente.

E, mentre fa tutto questo, possibilmente deve anche lavorare.

Quando le domande cambiano lingua

C'è un altro elemento che rende la vita dell'imprenditore del terzo millennio particolarmente faticosa: le domande non sono soltanto aumentate. Hanno cambiato lingua.

Un tempo la domanda arrivava in una forma comprensibile: riesci a produrre? Consegni in tempo? Hai clienti? Paghi i fornitori? Rimborsi il prestito?

Oggi, molto più spesso, la domanda arriva travestita da sigla: DSCR, ESG, GDPR, CSRD, VSME, EFRAG, DNSH, Scope 1, Scope 2, Scope 3. Senza parlare di locuzioni misteriose quali: Adeguati assetti, Centrale Rischi, Tassonomia, Due diligence, Supply chain, Cyber resilience, AI Act.

E quasi sempre arriva con l'aria di chi sottintende: naturalmente sapete di cosa stiamo parlando.



Il problema è che, nella vita reale delle PMI, non c'è nulla di naturale in tutto questo. C'è un imprenditore che deve tradurre linguaggi diversi mentre tiene insieme produzione, clienti, personale, banche, fornitori, scadenze fiscali, investimenti, margini e imprevisti quotidiani. La vera fatica, allora, non è soltanto rispondere a più domande. È capire quale domanda si nasconde dietro ciascuna sigla.

Dietro il DSCR c'è la cassa. Dietro l'ESG ci sono rischi, persone, ambiente e filiere. Dietro il GDPR c'è il governo dei dati. Dietro la cybersecurity c'è la continuità operativa. Dietro l'intelligenza artificiale c'è la responsabilità delle decisioni.

Il punto non è inseguire ogni acronimo. È ritradurre le sigle in domande imprenditoriali.

E le domande che si stanno preparando per le imprese avranno una caratteristica in più: non saranno più isolate. Si presenteranno intrecciate, come in un gioco di strategia in cui ogni mossa cambia anche il resto della partita.

Le domande che stanno arrivando

La fatica, allora, non è rispondere a una domanda in più. È imparare a leggere richieste sempre più stratificate.

La domanda climatica: quanto sei esposto?

Una delle prossime domande (che già comincia a circolare) sarà molto concreta: Quanto sei esposto ai rischi climatici e ambientali?

Non significa soltanto calcolare emissioni o dichiarare attenzione all'ambiente. Significa capire se l'impresa è vulnerabile a fenomeni che possono incidere sulla sua continuità operativa, sui costi, sugli asset, sulla logistica, sull'accesso al credito e sulla possibilità di assicurare beni, impianti e attività.

Dove sono gli stabilimenti? Quanto dipende l'impresa dalle fonti energetiche? Quanto incidono trasporti, materie prime e fornitori? Che cosa succede a margini, continuità e capacità di rimborso se un rischio ambientale diventa un costo reale?

E questo interessa sempre di più anche le banche. Quando gli istituti di credito sono chiamati a valutare e gestire i rischi ESG, una parte di quelle domande può arrivare non con la forma di un grande questionario climatico. Magari con domande più semplici, più operative, più gradualità. Ma la direzione è quella: ciò che può incidere sulla continuità e sulla capacità di rimborso diventa rilevante anche per chi finanzia.

La domanda sulla sostenibilità: hai dati o dichiarazioni?

Un'altra domanda sarà sempre più frequente: Hai dati o hai solo dichiarazioni, stime, previsioni?

Per anni molte imprese hanno potuto raccontare la propria sostenibilità con parole corrette ma generiche: attenzione all'ambiente, centralità delle persone, legame con il territorio, responsabilità verso i clienti, cura della qualità.

Tutte cose importanti. Ma sempre meno sufficienti. Il punto non sarà più dire semplicemente che cosa si fa. Sarà dimostrare come lo si sa, con quali dati, con quali fonti, con quale aggiornamento, con quale coerenza. Consumi, emissioni, formazione, infortuni, fornitori, rischi, obiettivi, miglioramenti: non serve sapere tutto ma serve sapere dove sono le informazioni essenziali.

Non servono necessariamente sistemi mastodontici. Per una PMI, spesso, il primo salto di qualità non è produrre un'enciclopedia della sostenibilità e della continuità aziendale. È costruire un set minimo di informazioni affidabili, proporzionate, riutilizzabili.

Perché oggi il rischio non è solo non avere il dato. È doverlo ricostruire ogni volta da zero per la banca, per il committente, per il bando, per il questionario di filiera, per la piattaforma di procurement. Tradotto in lingua imprenditoriale: **anche quando l'obbligo diretto non c'è, la richiesta di dati può arrivare lo stesso.**

La domanda di filiera: sai da chi dipendi?

La terza domanda riguarda la filiera: Sai da chi dipendi?

Sembra una domanda semplice. Non lo è. Non basta sapere chi sono i fornitori. Bisogna capire quanto sono critici, quanto sono sostituibili, dove si trovano, quali rischi portano con sé, quanto incidono sui tempi, sui costi, sulla continuità produttiva.

Un'impresa può essere solida nei propri numeri e fragile nelle proprie dipendenze. Può avere buoni margini e una catena di fornitura vulnerabile. Può essere efficiente ma esposta a pochi clienti, pochi fornitori, pochi mercati, poche alternative.

Per questo le prossime domande saranno sempre più puntuali. Chi sono i tuoi fornitori critici? Dove sono localizzati? Hai alternative? Quanto tempo serve per sostituirli?

Qui la sostenibilità incontra la continuità aziendale. E anche la finanza.

Perché un'impresa che conosce le proprie dipendenze è più spiegabile. **Un'impresa che non le conosce chiede al mercato un atto di fede.**

La domanda cyber: puoi continuare a lavorare se i sistemi informatici si fermano?

La quarta domanda sta diventando centrale: Sei cyber-resiliente?

Per anni la sicurezza informatica è sembrata un tema da grandi banche, grandi piattaforme, grandi aziende tecnologiche. Poi la digitalizzazione ha fatto il suo mestiere: gestionali, cloud, pagamenti elettronici, impianti connessi, dati dei clienti, piattaforme di e-commerce, software di produzione, sistemi di logistica.

La conseguenza è semplice: anche una piccola impresa può essere molto digitale senza percepirsi come tale. E allora la domanda non è più soltanto: hai un antivirus? È: se i sistemi si fermano, l'impresa continua a lavorare?

Anche qui, la questione non è diventare specialisti informatici. È capire che la continuità aziendale passa sempre più anche dalla tenuta dei sistemi digitali.

La domanda privacy: sai davvero quali dati stai trattando?

Accanto alla cybersecurity c'è poi una domanda che non è più nuova ma che continua ad allargarsi come una macchia d'olio: Sai davvero quali dati stai trattando?

Con la piena applicazione del GDPR, la privacy è entrata stabilmente nella vita delle imprese. All'inizio molti l'hanno vissuta come il regno delle informative, dei consensi, dei registri, delle nomine e delle caselle da spuntare. Poi, però, la realtà è diventata più complicata.

La domanda non è più soltanto: hai fatto l'informativa? La domanda diventa: sai quali dati raccogli, perché li raccogli, dove finiscono, chi li vede, per quanto tempo li conservi, a quali fornitori li affidi, con quali misure li proteggi, che cosa succede se qualcosa va storto?

La privacy, per molte imprese, è diventata un incubo proprio per questo: ogni nuovo processo porta con sé un pezzo di trattamento — un software, un form, una campagna, un fornitore, un automatismo. E ogni volta sembra comparire una domanda ulteriore. Titolare, responsabile, consenso, nomina, server, extra UE, data breach: parole che entrano nei processi aziendali anche quando l'imprenditore pensava semplicemente di aver aggiunto un form, un software o una newsletter.

Anche qui, il punto non è trasformare ogni PMI in un dipartimento legale. È riportare la privacy alla sua domanda imprenditoriale più concreta: se i dati sono diventati parte del lavoro quotidiano, l'impresa sa governarli?

Perché un dato raccolto male, conservato male, condiviso male o protetto male non è più solo un problema formale. Può diventare un rischio operativo, reputazionale, contrattuale e, sempre più spesso, anche commerciale.

La domanda sugli algoritmi: chi decide davvero?

Tra le domande più delicate ci sarà quella sull'intelligenza artificiale: come usi gli algoritmi?

Non sarà una domanda da convegno futuristico. Sarà molto pratica. L'intelligenza artificiale non entrerà nelle imprese soltanto con grandi progetti annunciati da una slide blu elettrico. Entrerà, più spesso, dentro software, piattaforme, gestionali, strumenti di marketing, applicazioni apparentemente ordinarie.

E allora la domanda non sarà più soltanto “usi l'AI?” ma qualcosa di più preciso: sai dove la usi? Sai quali dati alimenta? Sai quali decisioni influenza? Sai quali errori può produrre? Sai chi controlla l'esito? Sai che cosa puoi spiegare se qualcuno ti chiede conto di una decisione?

Tradotto in lingua imprenditoriale: non bisogna aver paura degli algoritmi. Bisogna sapere quando stanno entrando nei processi aziendali e quali responsabilità portano con sé.

Forse la prossima vera domanda riassume tutte le altre...

La tua impresa è spiegabile?

Spiegabile nei numeri, nei rischi, nella governance, nella filiera, nei dati ESG, nei dati personali che tratta, nei sistemi digitali che utilizza.

Non si tratta di trasformare ogni PMI in un ufficio studi né di pretendere che l'imprenditore passi più tempo a compilare questionari che a guidare l'azienda. Si tratta, più semplicemente, di riconoscere che la fiducia oggi passa sempre più dalla capacità di rendere visibile ciò che l'impresa è, fa e governa.

Molte PMI hanno già una parte importante delle risposte. Ma spesso sono implicite, disperse, non documentate: nella testa dell'imprenditore, nei fogli Excel, nelle prassi operative, nei rapporti con banca, consulenti e fornitori.

L'abbiamo detto più volte ma lo ripetiamo perché il concetto è importante: **un merito disperso, oggi, somiglia pericolosamente a un merito invisibile.**

Il problema non è inventare un'impresa diversa per rispondere alle nuove domande. È aiutare l'impresa a ordinare, documentare e tradurre meglio ciò che già sa fare, e a capire dove invece deve rafforzarsi davvero. Perché il rischio non è soltanto ricevere nuove domande. Il rischio è riceverle senza avere un linguaggio per rispondere.

E allora forse Charlie Brown, o chi per lui, ci lascia una lezione meno malinconica di quanto sembri: quando la vita cambia le domande, non serve fingere di avere già tutte le risposte.

Serve costruire strumenti per leggere le domande nuove, collegarle alle risposte che l'impresa possiede già e capire, senza panico, quali mancano ancora.

Il punto non è preparare una risposta in più.

È costruire un'impresa capace di non restare sorpresa ogni volta che qualcuno cambia il questionario.

Gli strumenti per non restare soli davanti ai questionari

Se le domande rivolte alle imprese diventano più numerose, più tecniche e più intrecciate, la risposta non può essere lasciare ogni PMI da sola davanti all'ennesimo modulo da compilare.

Servono strumenti capaci di aiutare l'impresa a leggere la propria situazione, ordinare le informazioni disponibili, capire quali dati mancano e prepararsi meglio al dialogo con banche, filiere, committenti e interlocutori pubblici.

È in questa direzione che si collocano i **servizi digitali di Innexta**: soluzioni pensate per accompagnare le imprese nei principali ambiti in cui oggi vengono osservate e valutate, dalla

lettura economico-finanziaria alla sostenibilità, dall'accesso alle agevolazioni alla formazione, fino alla conoscenza degli strumenti di finanza innovativa.




Non strumenti per sostituire l'imprenditore, i professionisti, le associazioni o gli altri soggetti che accompagnano l'impresa. Ma strumenti per arrivare a quel confronto con informazioni più ordinate, domande più chiare e una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree da rafforzare.

Perché, quando il questionario cambia, la prima cosa da fare non è correre a cercare tutte le risposte. È capire bene quali domande ci stanno facendo.



Soluzioni per crescere, strumenti per competere.

Innnexta mette a disposizione delle imprese strumenti digitali innovativi per migliorare performance, accesso al credito e competitività.

 <p>Libra</p>	<p>Libra</p> <p>La piattaforma digitale di Innnexta nata da un'iniziativa del Sistema Camerale italiano, permette una completa autovalutazione economico-finanziaria, identificando punti di forza e aree di miglioramento dell'impresa.</p>	
 <p>ESGpass</p>	<p>ESGpass</p> <p>Lo strumento che permette di valutare la performance di sostenibilità della tua impresa e ti supporta per prepararti al confronto con banche, investitori e committenti di mercato.</p>	
 <p>Portale Agevolazioni</p>	<p>Portale Agevolazioni</p> <p>Il Portale Agevolazioni è il servizio di orientamento promosso dalle Camere di commercio con l'obiettivo di facilitare l'accesso alle misure di finanza agevolata da parte di imprese e aspiranti imprenditori e imprenditrici.</p>	
 <p>SKILL UP</p>	<p>Skill Up</p> <p>La piattaforma di formazione specializzata sui temi chiave per una corretta ed efficace gestione economico-finanziaria, fondamentale per la competitività dell'impresa.</p>	
 <p>Finance Digital Index</p>	<p>Finance Digital Index</p> <p>Il database digitale gratuito con dati e informazioni utili alle imprese per individuare lo strumento di finanza complementare al credito più adatto alle proprie esigenze.</p>	

 Strumenti digitali. Competenze. Opportunità.
Innnexta, il partner per il futuro della tua impresa.