



FUORI
BILANCIO
innexta

*Accompagnare le piccole imprese
nel mondo che cambia*

Fuori Bilancio | Anno I | Numero 15

A occhio conviene

La sostenibilità crea valore. Il difficile è tradurlo in voci di bilancio.

La sostenibilità crea valore. Ormai lo sanno quasi tutti. Il problema comincia quando qualcuno domanda quanto.

Secondo una recente ricerca di KPMG, condotta su oltre duemila dirigenti in diciannove Paesi e territori, il 72 per cento degli intervistati dichiara di conoscere almeno gli elementi principali della strategia di sostenibilità della propria organizzazione. Il 60 per cento afferma che rischi e opportunità legati alla sostenibilità entrano nella pianificazione finanziaria. **Solo il 19 per cento, però, utilizza metodi strutturati per misurarne gli effetti economici, operativi e sull'innovazione.**

Tra la strategia e il conto economico sembra esserci dunque un muro.

La sostenibilità entra con una certa facilità nelle riunioni, nei piani industriali e nelle presentazioni agli stakeholder. Molto più difficile è farla entrare nelle valutazioni su margini, flussi di cassa e investimenti.

Non significa che le imprese non facciano nulla. Significa che molte non sono ancora in grado di spiegare in termini finanziari ciò che fanno.

Quando la sostenibilità si chiamava produttività

In un precedente numero di *Fuori Bilancio* avevamo provato a osservare il problema dalla prospettiva opposta. Il titolo era *Quando la sostenibilità si chiamava produttività*. Il punto era questo: se la sostenibilità viene ridotta a documenti da compilare, certificazioni da ottenere e questionari

da riempire, diventa un costo. Se invece migliora i processi, riduce gli sprechi e rende l'impresa più efficiente, torna a essere ciò che in buona parte è sempre stata: produttività.

Non basta sostenere che la sostenibilità produce valore. Occorre capire dove quel valore si forma, in quanto tempo emerge e attraverso quali variabili raggiunge il bilancio.

In alcuni casi il percorso è abbastanza breve. Un impianto più efficiente richiede un investimento iniziale e riduce i consumi negli esercizi successivi. La diminuzione degli scarti comporta meno acquisti di materie prime e minori costi di smaltimento. Una migliore gestione dell'energia può stabilizzare una parte dei costi operativi.

In questi casi gli effetti economici della sostenibilità sono ancora relativamente semplici da misurare. Le cose diventano meno ordinate quando si parla di capacità di trattenere personale qualificato, continuità della catena di fornitura, reputazione presso i clienti o minore esposizione agli eventi climatici. Sono fattori che possono incidere sulla solidità e sul valore dell'impresa ma il loro impatto sui risultati è più difficile da isolare.

Così il beneficio viene riconosciuto, raccontato e talvolta celebrato. Più raramente viene collegato a una variazione attesa dei ricavi, dei costi, del capitale circolante o del rischio aziendale.

Molti dati, pochi collegamenti

È un fenomeno curioso perché l'ESG ha costruito buona parte della propria fortuna intorno alla misurazione. Ha prodotto indicatori, questionari, rating, matrici e cruscotti. Quando arriva il momento di capire come quei numeri incidano sui risultati economici e finanziari, però, le certezze si riducono.

Il problema non è necessariamente la mancanza di dati. **Spesso manca il collegamento.**

Anche questo tema era già comparso in *Fuori Bilancio*. In *Se solo l'ESG parlasse la lingua degli imprenditori!* avevamo osservato che molte PMI fanno sostenibilità senza chiamarla ESG. La chiamano efficienza quando riducono i consumi, qualità quando migliorano i processi, affidabilità quando presidiano i fornitori.

Il lessico della sostenibilità appare invece spesso lontano dalle parole con cui l'imprenditore descrive la gestione quotidiana dell'azienda. La distanza linguistica, però, è soltanto una parte della questione.

Tradurre l'ESG nella lingua dell'impresa non significa limitarsi a sostituire una parola inglese con una italiana. **Significa mostrare come una scelta ambientale, sociale o di governance possa modificare la struttura dei costi, la capacità produttiva, la stabilità dei ricavi o il fabbisogno finanziario.**

Finché questo passaggio non avviene, la sostenibilità può essere considerata importante senza diventare davvero decisiva. La differenza emerge soprattutto quando le risorse sono scarse.

Finché i margini sono buoni e la pressione esterna è elevata, anche un progetto sostenuto da benefici genericamente dichiarati può conservare una posizione decorosa. **Quando gli investimenti devono essere selezionati, ciò che non è stato tradotto in effetti economici rischia di perdere il confronto con ciò che promette un ritorno immediatamente leggibile.**

Non necessariamente perché valga meno. Può semplicemente essere stato descritto peggio.

È qui che emerge il limite più rilevante segnalato dalla ricerca. Il problema non è stabilire se la sostenibilità produca valore ma riuscire a ricondurne gli effetti alla valutazione degli investimenti e alle decisioni finanziarie.

Molte imprese si trovano ancora in una zona intermedia.

Sanno che un rischio climatico potrebbe avere un costo ma non sempre lo inseriscono nelle previsioni economico-finanziarie. Ritengono che una migliore organizzazione del lavoro possa ridurre il turnover ma non ne stimano l'impatto sulla produttività. Investono in tecnologie più efficienti senza confrontare sistematicamente il costo iniziale con i benefici attesi lungo la vita utile dell'investimento.

In altre parole, intuiscono il valore prima di riuscire a misurarlo.

Non serve una contabilità parallela

Per una piccola impresa non servono necessariamente modelli costruiti per una multinazionale. Non occorre attribuire un prezzo a ogni conseguenza possibile né sviluppare una contabilità parallela dedicata all'ESG.

Serve però una lettura economica più chiara. Quanto incide un intervento sui costi energetici? Quali investimenti saranno necessari nei prossimi anni per restare nella filiera di un cliente importante? Quanto potrebbe costare l'interruzione di una fornitura critica?

Sono domande di sostenibilità ma sono anche normali domande di gestione. La misurazione economica dell'ESG dovrebbe partire da qui, non dalla ricerca di un indicatore universale capace di spiegare tutto. Dovrebbe aiutare l'impresa a portare nelle proprie decisioni informazioni che spesso possiede già.

Il punto non è aggiungere una nuova serie di calcoli al lavoro dell'impresa. È fare entrare consumi, persone, fornitori, rischi e investimenti nei normali processi di programmazione e controllo.

Dalla misurazione alle decisioni

Questo non significa chiedere a ogni impresa di costruire da sola un sistema perfetto di misurazione. Occorre accompagnarla lungo un percorso in cui le informazioni sulla sostenibilità diventino progressivamente più leggibili e utili alle decisioni.

È la logica adottata, ad esempio, dalla **Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi** nella **customer journey** dedicata ai criteri ESG.

Il percorso parte dall'orientamento, prosegue con la misurazione del livello di maturità dell'impresa e conduce alle azioni necessarie per migliorare processi, organizzazione e capacità di comunicare i risultati. Il percorso non propone quindi un servizio uguale per tutti ma attiva strumenti diversi in funzione dei bisogni dell'azienda.

All'interno di questo percorso, **ESGpass** consente all'impresa di svolgere un'autovalutazione strutturata delle proprie performance ambientali, sociali e di governance. Il risultato non si esaurisce in un punteggio: l'Assessment individua i punti di forza, le aree da presidiare e le informazioni da organizzare anche nel rapporto con banche e capofiliera.

A partire dall'Assessment, la Camera di commercio può inoltre accompagnare l'impresa nella redazione di un report di sostenibilità personalizzato. La misurazione può così essere collegata più direttamente alla gestione dell'impresa. Le informazioni raccolte possono orientare gli interventi, sostenere la valutazione degli investimenti e mostrare quali fattori incidano maggiormente sulla competitività.

Il valore della customer journey sta nell'accompagnare l'impresa a capire quali dati raccogliere, come leggerli e quali interventi avviare.

Per tradurre la sostenibilità in voci di bilancio occorre prima sapere dove guardare.

Prima o poi servono i conti

Finché la sostenibilità rimane separata dai conti può essere presentata come un impegno, un valore o una direzione strategica. Tutte definizioni rispettabili. Nessuna, da sola, garantisce che sopravviva alla prossima riunione di budget.

Il 19 per cento rilevato da KPMG non dimostra che la sostenibilità non produca valore. Mostra qualcosa di più scomodo: in molti casi l'impresa è convinta che il valore esista ma non sa ancora indicare dove si trovi.

A occhio, conviene.

Per governare un'impresa, prima o poi, serviranno i conti.