



FUORI
BILANCIO
innexta

*Accompagnare le piccole imprese
nel mondo che cambia*

Fuori Bilancio | Anno I | Numero 17

Il clima entra nel listino

Come gli eventi climatici cambiano le condizioni economiche in cui opera un'impresa.

Per molto tempo il rischio climatico è stato raccontato soprattutto attraverso i danni. Un'alluvione che blocca uno stabilimento, un incendio che interrompe la produzione, una siccità che riduce un raccolto. Sono conseguenze immediate, facilmente riconoscibili e, almeno in parte, quantificabili.

Per un'impresa il problema sta diventando più ampio. Il clima può incidere sui conti anche quando lo stabilimento continua a funzionare normalmente e nessun bene aziendale viene danneggiato. Basta che cambino le condizioni alle quali l'impresa acquista, produce, assicura la propria attività o finanzia il capitale necessario a farla funzionare.

L'EIB Investment Survey 2025, l'indagine annuale della Banca europea per gli investimenti, mostra quanto il fenomeno sia ormai diffuso. Il 68 per cento delle imprese dell'Unione europea dichiara di avere sostenuto costi riconducibili a eventi climatici estremi. L'indagine coinvolge circa 13.000 imprese e considera tra i rischi fisici alluvioni, siccità, incendi, tempeste e cambiamenti delle condizioni meteorologiche. Il punto interessante è proprio questo. Per entrare nei conti dell'impresa il clima non deve necessariamente provocare un danno diretto. Può farlo modificando, ad esempio, il prezzo di una materia prima, rendendo meno affidabile una fornitura, aumentando la quantità di capitale necessaria per mantenere la produzione o cambiando le condizioni alle quali un rischio può essere assicurato.

A quel punto il problema smette di riguardare soltanto la gestione dell'emergenza. Entra nella costruzione dei prezzi, nella programmazione finanziaria e nelle scelte con cui l'impresa decide quanto rischio può permettersi di sostenere.

Il costo può cominciare molto lontano

Le alluvioni che hanno colpito il Belgio nel 2021 offrono un esempio particolarmente chiaro. Secondo un'analisi richiamata dalla Banca centrale europea, le imprese direttamente interessate registrarono in media una riduzione delle vendite del 15 per cento. Le conseguenze raggiunsero però anche imprese localizzate in zone che non erano state allagate, quando a essere colpiti erano i loro fornitori. Gli effetti trasmessi lungo le catene di fornitura continuarono fino a un anno dopo l'evento, anche per la difficoltà di sostituire rapidamente rapporti di approvvigionamento consolidati.

Per una piccola impresa questo meccanismo può ripetersi con una certa facilità. Immaginiamo un produttore di componenti che acquisti un materiale lavorato da un fornitore specializzato. Il materiale arriva regolarmente da anni, rispetta le specifiche tecniche richieste e viene acquistato a condizioni economiche consolidate. Il fornitore, improvvisamente, subisce un'interruzione produttiva e comincia a ritardare le consegne. Trovare un'alternativa richiede tempo. Il nuovo prodotto deve essere verificato, il fornitore deve essere qualificato e le condizioni commerciali possono essere diverse. Se il materiale serve per rispettare ordini già acquisiti, la capacità di negoziare si riduce ulteriormente: ciò che conta, almeno nell'immediato, è riuscire a produrre.

Il costo dello shock si trasferisce così da un'impresa all'altra senza bisogno che entrambe siano state direttamente colpite.

Questa dinamica cambia il modo in cui si dovrebbe guardare alla propria filiera. La dipendenza economica da un fornitore dipende dalla facilità con cui ciò che fornisce può essere sostituito. Un componente di valore modesto può diventare decisivo quando senza quel componente non è possibile completare il prodotto. Allo stesso modo, una materia prima facilmente reperibile in condizioni normali può diventare critica quando più operatori cercano contemporaneamente fonti alternative.

Il problema, in questi casi, riguarda il prezzo ma anche la sua prevedibilità. Un'impresa può gestire un costo elevato se riesce a conoscerlo con sufficiente anticipo e a incorporarlo nelle proprie decisioni. Più difficile è formulare un'offerta quando il costo di un input significativo può cambiare prima della consegna del prodotto. Il rischio si sposta allora dal livello del prezzo alla sua volatilità.

Il fenomeno è già molto evidente in alcuni mercati agricoli. La BCE ha rilevato che i prezzi internazionali di cacao e caffè hanno più che raddoppiato i livelli di gennaio 2024 nei primi mesi del 2025, a causa di condizioni meteorologiche estreme che avevano condizionato la produzione. La stessa BCE ha stimato che l'ondata di calore dell'estate 2025 potrebbe aumentare, nell'arco di un anno, i prezzi degli alimentari non trasformati nell'area euro di 0,4-0,7 punti percentuali.

L'agricoltura rende il fenomeno particolarmente visibile ma il meccanismo economico è valido in linea generale. Ogni impresa che acquista oggi per produrre e vendere domani deve formulare un'ipotesi su quanto le costerà rispettare gli impegni presi. Quando quella previsione diventa meno affidabile, cambia anche il modo in cui viene costruito il prezzo.

Fissare un prezzo quando i costi cambiano

Pensiamo a un'impresa che presenti oggi un preventivo per una commessa da consegnare tra sei mesi. Conosce il costo del lavoro e può stimare buona parte delle altre spese. Per alcune forniture, però, dispone soltanto del prezzo corrente. A quel punto deve assumersi un rischio.

Può mantenere il prezzo dell'offerta per un periodo lungo, rendendola commercialmente più semplice per il cliente. Può ridurre la durata della validità del preventivo oppure prevedere contrattualmente la possibilità di rivedere alcune condizioni quando cambiano in misura rilevante i costi di

approvvigionamento. La scelta dipende dal settore e dal rapporto commerciale ma in tutti i casi ha un effetto economico.

Supponiamo che un materiale pesi per 35 euro sul costo necessario per realizzare un prodotto venduto a 100 euro e che, al momento della formulazione dell'offerta, il margine atteso sia di 8 euro. Se prima della vendita del prodotto finale, il prezzo di quel materiale aumenta del 12 per cento, il costo della produzione per l'azienda cresce di 4,20 euro. Assorbire integralmente il rincaro porterebbe il margine da 8 a 3,80 euro.

Due imprese esposte allo stesso aumento dei costi possono subire conseguenze molto diverse. Una può avere margini sufficienti per assorbire temporaneamente la variazione. Un'altra può essere vincolata da contratti che rendono difficile intervenire sui prezzi. Una terza può operare in un mercato nel quale il cliente accetta più facilmente una revisione perché tutti i concorrenti stanno affrontando lo stesso aumento.

Il rischio climatico si intreccia così con qualcosa che le imprese conoscono bene: il potere contrattuale. Per un produttore che vende direttamente al consumatore può esserci maggiore libertà nella modifica del listino. Per un subfornitore inserito in una filiera industriale, con prezzi concordati e clienti di dimensioni molto maggiori, lo spazio può essere molto più ristretto. Anche la frequenza con cui vengono negoziati i contratti diventa rilevante. Un prezzo aggiornato ogni mese espone l'impresa in modo diverso rispetto a un prezzo definito annualmente.

Quanto costa continuare a produrre

Una maggiore incertezza sugli approvvigionamenti può indurre l'impresa a proteggersi. Ed è a questo punto che il rischio climatico incontra direttamente la finanza aziendale.

Il magazzino offre un esempio semplice. Immaginiamo un'impresa che acquisti ogni anno materie e componenti per 1,2 milioni di euro. Se decide di portare la scorta media da trenta a sessanta giorni per ridurre la probabilità di fermare la produzione in caso di ritardi, deve immobilizzare circa 100 mila euro aggiuntivi nel capitale circolante. Quei 100 mila euro non rappresentano una perdita. Il materiale è presente in magazzino e verrà utilizzato. Rappresentano però denaro che deve essere disponibile prima che il prodotto sia venduto e il cliente abbia pagato.

La maggiore continuità produttiva produce quindi un fabbisogno finanziario.

Lo stesso problema si presenta in forme diverse quando l'impresa decide di ridurre la dipendenza da un approvvigionamento particolarmente fragile. Qualificare una seconda fonte può richiedere verifiche e modifiche del processo. Alcuni fornitori alternativi possono chiedere condizioni di pagamento meno favorevoli o ordini minimi maggiori. In altri casi l'impresa può decidere di intervenire direttamente sugli impianti o sugli edifici per ridurre l'esposizione a determinati eventi.

Sono misure diverse, accomunate da un elemento: la capacità di continuare a operare deve essere finanziata.

L'EIB Investment Survey 2025 mostra che in Italia il 69 per cento delle imprese ha già adottato almeno una misura per affrontare i rischi climatici fisici, contro il 53 per cento nella media dell'Unione europea. Nel dato italiano emerge soprattutto il ricorso all'assicurazione: il 62 per cento delle imprese dichiara di avere acquistato o rinnovato prodotti assicurativi destinati a compensare perdite legate al clima.

L'assicurazione introduce però un ulteriore passaggio nel ragionamento. **Il rischio climatico può entrare nel conto economico anche attraverso il prezzo necessario per trasferire una parte di quel rischio a qualcun altro.**

In Europa esiste ancora un ampio divario tra perdite economiche e perdite assicurate. Secondo EIOPA, l'Autorità europea delle assicurazioni e delle pensioni aziendali e professionali, storicamente soltanto circa un quarto delle perdite prodotte dagli eventi estremi in Europa è risultato coperto da assicurazione. L'Autorità europea osserva, inoltre, che l'aumento dell'esposizione può tradursi nel tempo in premi più elevati e, nelle aree o per i rischi maggiormente esposti, in condizioni di copertura meno favorevoli. Nel 2026 EIOPA ha indicato tra i segnali da monitorare proprio l'aumento delle franchigie, le esclusioni, la riduzione delle coperture disponibili e l'incremento dei premi.

Per l'impresa significa che il costo del rischio può manifestarsi prima ancora dell'evento. Una copertura assicurativa più costosa entra direttamente nelle spese aziendali. Una franchigia maggiore aumenta, invece, la quota di un eventuale danno che dovrà essere sostenuta con risorse proprie. Una copertura parziale rende ancora più importante capire quanta liquidità sarebbe necessaria per ripristinare l'attività dopo un'interruzione.

La decisione riguarda quindi il rapporto tra il costo della protezione, il rischio che rimane a carico dell'impresa e le risorse necessarie per sopportarlo. È una normale decisione finanziaria, anche se l'origine del problema è climatica.

Quando serve liquidità proprio nel momento peggiore

C'è infine un effetto che riguarda direttamente il rapporto tra evento climatico e credito. Uno studio pubblicato dalla BCE nel maggio 2026 ha analizzato quattro grandi alluvioni europee avvenute tra il 2021 e il 2024, combinando mappe molto dettagliate delle aree allagate con i dati AnaCredit sui finanziamenti alle imprese. Nei periodi immediatamente successivi agli eventi, le imprese interessate registrano un aumento dei prestiti nell'ordine del 3,5-5 per cento, riconducibile soprattutto a una maggiore domanda di liquidità. Nel trimestre successivo lo studio osserva una contrazione di dimensione analoga e un aumento persistente dei tassi di default di circa 0,7 punti percentuali. Gli autori rilevano inoltre che il risultato è spiegato prevalentemente da fattori legati alla domanda delle imprese, senza evidenza di un irrigidimento sistematico dell'offerta da parte delle banche maggiormente esposte.

È un risultato interessante perché mostra un meccanismo che la sola valutazione del danno rischia di nascondere. Dopo uno shock l'impresa può avere bisogno di denaro molto rapidamente. Deve ripristinare l'attività, acquistare ciò che è stato perso, affrontare ritardi negli incassi o finanziare una fase nella quale i costi continuano mentre i ricavi rallentano.

Il rischio climatico diventa così anche un problema di sincronizzazione finanziaria. L'importo complessivo del danno conta ma conta altrettanto il momento nel quale devono essere sostenute le uscite e quello nel quale arrivano le risorse necessarie a coprirle. Un'impresa economicamente solida può trovarsi temporaneamente in difficoltà se uno shock concentra in poche settimane fabbisogni che normalmente sarebbero distribuiti su un periodo molto più lungo.

Anche le banche stanno incorporando sempre più questi elementi nelle proprie valutazioni. Nell'indagine BCE sul credito bancario relativa al secondo trimestre 2026, le banche dell'area euro indicano il rischio fisico come, ad esempio, l'esposizione ad alluvioni e altri eventi climatici, come il fattore climatico con il maggiore impatto netto restrittivo sui criteri applicati ai finanziamenti alle imprese. La stessa indagine segnala, contemporaneamente, una crescita della domanda di finanziamenti collegata agli investimenti climatici e alla riorganizzazione delle imprese. Questo non significa che un'impresa localizzata in un'area

esposta non troverà credito. Significa che il rischio fisico sta entrando tra le informazioni che il sistema finanziario considera quando valuta la capacità dell'impresa di sostenere il proprio debito.

Per una PMI la conseguenza pratica è rilevante. La continuità aziendale dipende anche dalla possibilità di disporre delle risorse necessarie nel momento in cui servono. Conoscere i punti più fragili della propria attività consente quindi di ragionare in anticipo sul fabbisogno che potrebbe generarsi, invece di scoprirlo dopo l'interruzione.

Tra il 1980 e il 2024 gli eventi meteorologici e climatici estremi hanno prodotto nell'Unione europea perdite economiche stimate in 822 miliardi di euro a prezzi 2024. Più di 208 miliardi, un quarto del totale, si concentrano nei soli quattro anni compresi tra il 2021 e il 2024. L'Agenzia europea dell'ambiente segnala inoltre che ciascuno di questi quattro anni rientra tra i cinque più costosi dell'intero periodo considerato.

Sono cifre enormi, ma dicono poco alla singola impresa finché rimangono aggregate. Per diventare utili devono essere riportate dentro la realtà aziendale, mettendo in relazione i rischi esterni con le caratteristiche dell'impresa e con le informazioni di cui dispone.

Dai rischi ai dati: il ruolo di ESGpass

Per una PMI gran parte delle informazioni utili nasce già dalla gestione quotidiana. Il problema è che spesso rimane distribuita tra funzioni, documenti e interlocutori diversi. Raccoglierla in modo più ordinato permette di leggere con maggiore consapevolezza il proprio posizionamento e di individuare gli aspetti sui quali può essere necessario intervenire.

È in questo spazio che si colloca **ESGpass**, il sistema digitale di autovalutazione che consente alle micro, piccole e medie imprese di analizzare il proprio posizionamento rispetto ai fattori ambientali, sociali e di governance e di organizzare le informazioni raccolte in output utilizzabili anche nel dialogo con interlocutori esterni.

Il collegamento con i temi affrontati in questo numero sta proprio nella qualità delle informazioni. Quando le condizioni ambientali possono incidere sulla continuità produttiva, sul fabbisogno finanziario o sul rapporto con il sistema del credito, conoscere meglio il modo in cui l'impresa gestisce questi aspetti diventa parte della normale attività di gestione.

ESGpass aiuta a mettere in relazione informazioni che nell'operatività aziendale vengono spesso considerate separatamente. L'Assessment consente così di evidenziare i punti già presidiati e le aree sulle quali può essere utile approfondire l'analisi o programmare interventi di miglioramento. Questo lavoro assume particolare rilevanza nel rapporto con il sistema finanziario. ESGpass mette infatti a disposizione un'**Informativa per le banche** e restituisce dati strutturati che possono rendere più ordinato il confronto con gli interlocutori finanziari e di filiera.

ESGpass non misura direttamente il rischio climatico. Può però aiutare l'impresa a costruire una base informativa più solida dalla quale partire per comprendere quali aspetti richiedano maggiore attenzione e portarli nelle proprie decisioni.

Se il clima può modificare costi, fabbisogni finanziari e condizioni operative, la capacità di leggere meglio la propria impresa diventa essa stessa uno strumento di gestione.