

## Come le PMI possono affrontare le sfide della sostenibilità?

Negli ultimi anni, la sostenibilità è diventata una delle questioni più importanti per le imprese di tutte le dimensioni. Le Piccole e Medie Imprese (PMI) si trovano ad affrontare la sfida con risorse limitate e la complessità delle normative. È fondamentale che le PMI si attrezzino per rispondere alle crescenti pressioni del mercato e alle normative che la comunità europea ha varato e che sono de facto le regole che tutte le imprese sono e saranno chiamate ad osservare. In questo articolo esploreremo la genesi delle direttive CSRD e degli standard ESRS e come le PMI debbano intervenire nei loro processi di controllo e monitoraggio per iniziare questo cammino tanto impegnativo quanto indispensabile.

### 1. La sfida della sostenibilità per le PMI

Le PMI rappresentano il cuore pulsante dell'economia europea, contribuendo significativamente al PIL e all'occupazione. Tuttavia, le richieste di sostenibilità provenienti da normative nazionali e internazionali, nonché dalle aspettative dei consumatori e dei clienti B2B, possono sembrare una montagna difficile da scalare. La mancanza di risorse finanziarie, umane e tecnologiche rappresenta uno dei principali ostacoli che le PMI devono superare per poter adottare pratiche sostenibili.

Nonostante queste difficoltà, le PMI devono vedere la sostenibilità non come un adempimento, ma come un'opportunità per migliorare la propria competitività, innovare e

costruire relazioni di fiducia con clienti e fornitori. È un passaggio obbligato verso una Governance con un approccio olistico verso i principi ESG, come dire non solo Ambiente ma anche Social e soprattutto Governance. Senza Governance non c'è ESG.

Nel contesto non si trascuri il mondo del credito e finanziario che è sempre più attento agli aspetti ESG all'interno delle imprese quali elementi di differenziazione ed al tempo stesso di garanzia sulla business continuity e fattori di valutazione del rischio.

### 2. La genesi delle normative e degli standard

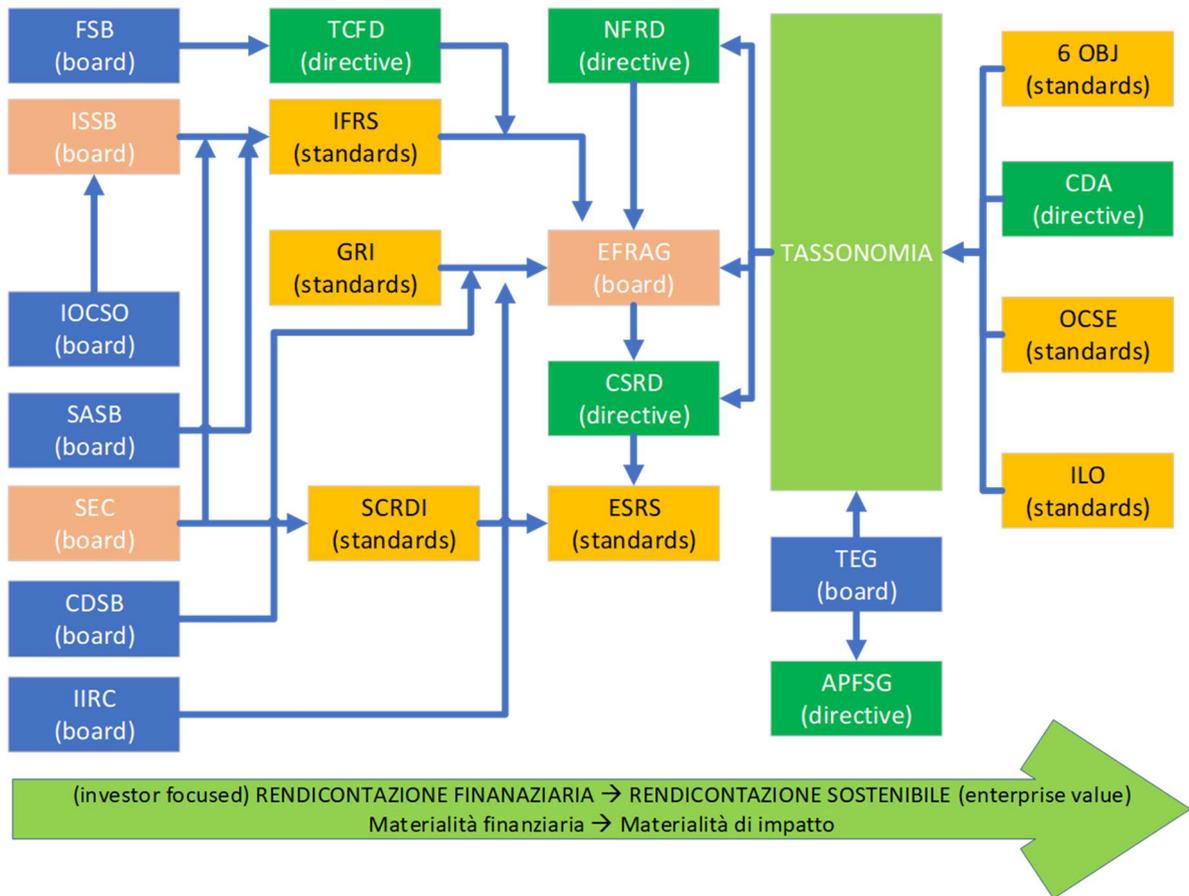
In uno scenario geo-politico come quello attuale diventa ancora più urgente adottare strategie d'impresa di medio-lungo periodo basate sul paradigma "ESG", quale acronimo di indicatori di natura non finanziaria che misurano l'impatto ambientale ("E"), il rispetto dei valori sociali ("S") e gli aspetti di corretta gestione ("G") di una impresa, al fine di rendere le nostre organizzazioni resilienti alla velocità del cambiamento e definire una *governance* che sia in grado di affrontare scenari imprevedibili.

Con l'introduzione della *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) oltre al panorama delle imprese obbligate a rendicontare gli indicatori ESG ci sarà un effetto moltiplicatore, in quanto tali informazioni dovranno essere raccolte lungo tutta la catena del valore coinvolgendo indirettamente

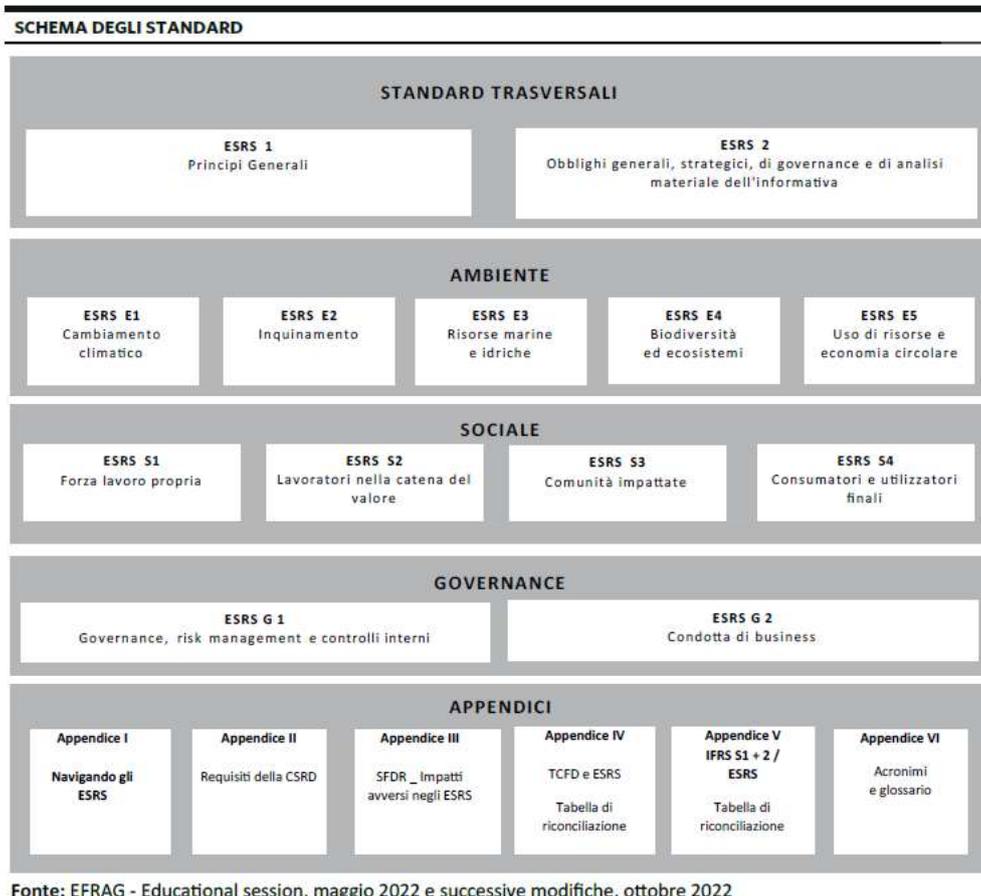
qualche milione di imprese. Allo stato attuale i temi oggetto di discussione riguardano in particolare l'eccessiva granularità informativa, il concetto di doppia materialità, la catena del valore, il processo di *due diligence* e una generale richiesta di allineamento, ove possibile, agli altri standard di rendicontazione, in particolare gli ISSB standard ma anche i GRI.

Dagli standard finanziari a quelli non finanziari attraverso la rendicontazione sostenibile, un processo alla base del principio di materialità (doppia materialità).

Di seguito lo schema dei flussi che hanno portato all'affinamento delle direttive e degli standard verso la creazione e messa a punto dei nuovi standard europei ESRS.



## Gli ESRS nel contesto ESG



## La Governance. Mappare i processi verso la pianificazione e monitoraggio del controllo e della gestione.

I temi ambientali e le logiche della sostenibilità socio- ambientale spingono le imprese a rivedere il sistema di programmazione e controllo di gestione in un'ottica di sostenibilità sottolineando l'importanza di non focalizzarsi solo al perseguimento del profitto come unico obiettivo ma di considerare all'interno della propria strategia obiettivi sociali, eco-sostenibili e di governance.

Il controllo di gestione deve essere:

1. una metodologia gestionale per dotare l'azienda di strumenti idonei a migliorare la qualità decisionale;
2. un sistema di misura e valutazione delle performance aziendali come obiettivi assegnati ai vari responsabili;
3. un sistema per l'implementazione di strumenti previsionali;
4. un sistema di coinvolgimento e motivazione organizzativa;
5. un insieme di report a supporto della comunicazione finanziaria;
6. un sistema che consente di rilevare e monitorare il patrimonio Esg.

Lo sviluppo di un modello di controllo di gestione deve prevedere i seguenti ambiti:

- > **il controllo strategico:** volto a dotare l'impresa degli strumenti di previsione e consuntivazione per tracciare le strategie e monitorarne l'attuazione;
- > **il controllo direzionale:** un sistema di monitoraggio di alto livello delle variabili economiche, finanziarie e gestionali volto a guidare l'attività verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di budget;
- > **il controllo operativo:** un sistema di monitoraggio dell'andamento operativo commerciale, produzione e logistica dei materiali.

Rientrano in tale ambito i report che consentano le verifiche, ad esempio, dell'efficienza giornaliera di produzione, quelli relativi all'analisi di rotazione dei singoli *item* di magazzino, quelli relativi al rispetto degli standard produttivi definiti in distinta base e utilizzati per lo sviluppo del programma di produzione ecc.

## Sostenibilità come Processo di Cambiamento



## Conclusioni: la sostenibilità come opportunità per le PMI

Le PMI possono sicuramente trovarsi in difficoltà nell'affrontare le sfide ESG. Tuttavia, con un approccio pragmatico, obiettivi ben definiti e l'aiuto di consulenti capaci, anche una piccola o media impresa può impostare un processo sostenibile.

Gli strumenti e i modelli oggi disponibili possono rendere queste attività più accessibili e gestibili, garantendo un equilibrio tra l'efficienza operativa e la responsabilità ambientale e sociale e di governance.

Il punto di partenza è certamente la verifica dello stato dell'arte con un approccio per processi e l'individuazione delle aree di intervento non senza prima aver individuato gli ambiti ed i contesti in cui operiamo e come questi possano intercettare le tematiche poste dai principi ESG e dagli Obiettivi per lo sviluppo sostenibile.

Se ben guidate le PMI possono fare passi significativi verso un futuro più sostenibile.

