

## PMI, la sostenibilità (non) è un grattacapo: come rispondere al cambiamento

A cura di Paolo Somaschini, tirocinante PoliS-Lombardia



Luogo e data                      Milano, 11 marzo 2022

Promotori                         ALTIS Università Cattolica

Relatori

*Fabio Antoldi* - Professore ordinario di Strategia aziendale e di Imprenditorialità e Direttore dell'Executive Master in Sviluppo Strategico delle PMI, ALTIS Università Cattolica

*Stella Gubelli* - Docente incaricato di Economia aziendale e Responsabile Area Consulenza, ALTIS Università Cattolica

*Gianlorenzo Minarini* -Responsabile sostenibilità, Petroltecnica S.p.A.

### Sintesi

Gli ultimi 15 anni sono stati caratterizzati da una serie di eventi che ha generato negli imprenditori incertezza e disorientamento. Gli ultimi eventi (pandemia, rischio di conflitto internazionale in Europa) pongono nuove sfide alle PMI che rispetto alle grandi organizzazioni sono meno attrezzate.

All'interno dell'Ue ci sono circa 22,5 milioni di imprese, ripartite nel seguente modo:

- le grandi imprese (più di 250 addetti) sono lo 0,2%
- le medie imprese (150 a 50 addetti) sono lo 0,9%
- le imprese piccole (50 a 10 addetti) sono il 5,7%
- infine, il 93,3% è costituita da imprese con meno di 10 addetti.

Milioni di imprenditori in questo momento si stanno interrogando sul loro futuro.

Le sfide odierne che le imprese devono affrontare sono:

- Transizione digitale
- Il tema dell'internazionalizzazione, ossia del riposizionamento sui mercati internazionali in maniera strategica.
- Attrarre e trattenere i talenti (è uno dei grossi limiti delle PMI).

- Il tema ambientale.

Oltre a queste sfide in Italia ci sono anche i problemi dell'inverno demografico e dell'ingiustizia sociale (in Italia le persone sotto la soglia di povertà nel 2005 erano il 3,3% della popolazione, nel 2020 solo in 9,4%).

Il tema della sostenibilità ha a che fare con tutte queste tematiche descritte. Le piccole imprese arrivano al tema della sostenibilità in ritardo rispetto alle grandi, ma non in maniera sprovvista. Infatti, esiste una prassi di responsabilità sociale, di sostenibilità vissuta dall'imprenditore familiare che ha radici con il territorio.

Il tema della sostenibilità riguarda un problema operativo, di prassi, di strumenti, e di cambiamento culturale, che in primis deve essere dell'imprenditore. L'imprenditore deve in qualche modo riscoprire il senso e lo scopo del suo essere Piccola e media impresa.

La sostenibilità è la responsabilità che le imprese hanno di generare impatti (che possono essere sia negativi che positivi). L'azienda è responsabile e sostenibile se si impegna a migliorare gli impatti positivi e mitigare quelli negativi. E deve fare ciò attraverso le proprie attività aziendali, deve integrare una visione sostenibile all'interno delle attività aziendali.

La sostenibilità non è solo ambientale, ma è anche sociale ed economica, dove la sostenibilità economica è il prerequisito affinché l'azienda possa lavorare anche sulle altre due.

La sostenibilità è entrata anche nelle PMI, complici diversi driver, che con un'influenza più o meno forte spingono le imprese ad adottare un business sostenibile.

Questi driver sono 4:

- **la normativa:** In questo periodo c'è un'evoluzione importante dal punto di vista normativo, infatti, le grandi aziende quotate in borsa sono obbligate a pubblicare delle informazioni sul proprio approccio alla sostenibilità. Molto probabilmente entro il 2023, l'obbligo di trasparenza sull'approccio alla sostenibilità verrà esteso anche ad altre categorie di aziende. Sarà quindi possibile confrontare le varie imprese per il livello di sostenibilità che hanno. Inoltre, la nuova normativa

prevede che l'azienda oltre a essere sostenibile all'interno delle proprie mura deve dimostrare la sua sostenibilità anche per quanto riguarda la catena di fornitura.

- **le banche e gli investitori:** le banche valutano le aziende a cui devono concedere finanziamenti, in base all'aspetto della sostenibilità, ossia usando il filtro ESG (Environmental, Social and Governance). Ci sono poi sempre più investitori che nel valutare gli investimenti che vogliono fare guardano quanto questi siano sostenibili. Quindi, le aziende che saranno in grado di dimostrare di essere sostenibili avranno delle facilitazioni per ottenere finanziamenti, anche a tassi più agevolati.
- **i clienti industriali:** i clienti industriali, che sono quelli a valle delle filiere, sono quelli più a contatto con il consumatore finale, valutano sempre più dal punto di vista sociale e ambientale i propri fornitori.
- **le istituzioni.**

Per le aziende anche di piccole dimensioni è necessario quindi intraprendere un percorso di sostenibilità.

La sostenibilità può essere integrata all'interno della strategia aziendale attraverso diversi livelli:

- le imprese di più piccola dimensione che si avvicinano oggi alla sostenibilità si trovano nel così detto stadio "corrente", ossia non hanno preso in mano il tema. Probabilmente ci sono delle iniziative, ma sono confinate e non sono valorizzate.
- Il secondo livello è quello "sistematico". In questo livello l'azienda presidia la sostenibilità in ottica di medio-lungo periodo, definisce dei presidi interni e delle politiche evolute. Quindi inizia a gestire la sostenibilità come una leva di business.
- Il terzo livello sono le aziende innovative, quelle che addirittura riescono a usare la sostenibilità come leva di vantaggio competitivo.
- Infine, lo stadio dominante, dove la sostenibilità è dominante nella cultura aziendale e l'azienda è in grado addirittura di dare un impulso al settore, al contesto nella quale si trova.

Come avviare un percorso virtuoso:

1. Pianificare: l'azienda deve puntare l'attenzione sugli ambiti su cui genera maggiori impatti e identificare i pilastri di sostenibilità all'interno dei quali innestare le iniziative in corso o per i quali individuare nuove progettualità. Quindi all'azienda non è chiesto di contribuire su tutti gli ambiti di sostenibilità, deve fare una selezione su quali sono gli ambiti di sostenibilità su cui incide particolarmente. I pilastri della sostenibilità sono 4: la valorizzazione delle persone, la comunità e il territorio, la qualità e l'innovazione e infine l'attenzione all'ambiente.
2. Una volta che l'azienda ha deciso la sua direzione, deve capire e valorizzare al massimo quello che l'azienda già fa, per poi andare a definire un piano d'azione concreto sviluppando nuove iniziative.
3. Una volta definiti gli obiettivi da raggiungere è rilevante monitorare costantemente il tutto con degli indicatori, per valutare l'andamento del piano d'azione rispetto agli obiettivi prefissati. Bisogna selezionare un set ristretto di indicatori chiave utili per valutare l'allineamento dei risultati con gli obiettivi.
4. È importante rendicontare i risultati raggiunti. Le informazioni ESG possono essere veicolate agli interlocutori che fanno specifica richiesta o possono essere veicolate attraverso un documento pubblico (il Bilancio di sostenibilità). Questo sarà importante, soprattutto nel futuro, per rispondere alle richieste delle banche, dei fornitori, dai clienti industriali, che vorranno valutare il grado di sostenibilità dell'impresa.
5. Infine, l'ultimo tassello è quello della comunicazione. È importante comunicare quantificando quello che è stato fatto.

Le leve che possono facilitare il percorso della sostenibilità sono:

1. Valorizzare l'esistente: iniziative, persone, relazioni sono asset da cui partire.
2. Dare unitarietà all'approccio: identificare una persona/un team che faccia da collettore e propulsore all'interno dell'azienda
3. Dare forma alla sostanza: policy, procedure, codici, aiutano a qualificarsi come sostenibili
4. Investire sulla consapevolezza interna: la consapevolezza e il coinvolgimento dei collaboratori sono una condizione indispensabile.