



**ACCOUNTANCY
EUROPE.**

5-Step Starting Guide per la transizione delle PMI verso la sostenibilità

VIEWS.

PMI
Settembre 2023

highlights

La transizione verso la sostenibilità è un impegno collettivo e una questione che riguarda la società nel suo complesso. Anche le PMI, costituendo la spina dorsale dell'economia europea, hanno un ruolo chiave da svolgere. La transizione pone delle sfide, ma offre anche delle opportunità. Peraltro, può apparire scoraggiante intraprendere questo percorso e immaginare come la transizione verso la sostenibilità incida sull'attività aziendale, anche prima di essere pienamente informati delle sue implicazioni.

Questo documento presenta 5 primi “*step*” (passi) che una PMI può muovere per iniziare il suo percorso verso la sostenibilità. Fondamentale è avviare il processo, anche con piccoli passi, e incominciare gradualmente a preparare l'azienda per ciò che l'aspetta.

Questa pubblicazione è la traduzione di un documento pubblicato da Accountancy Europe il 5 settembre 2023, dal titolo “5-step starting guide to a sustainable transition for SMEs”.

La traduzione in lingua italiana è stata predisposta sotto la piena responsabilità del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC). Accountancy Europe declina ogni responsabilità in merito al contenuto del documento e alla correttezza della traduzione. In caso di dubbio il lettore deve riferirsi alla versione originale in lingua inglese scaricabile gratuitamente dal sito web di Accountancy Europe: <https://accountancyeurope.eu/publications/5-step-starting-guide-to-a-sustainable-transition-for-smes/>

I documenti di Accountancy Europe non possono essere riprodotti, anche solo in parte, nella lingua originale o in altra lingua, senza il preventivo consenso scritto di Accountancy Europe info@accountancyeurope.eu

Introduzione

Le piccole e medie imprese (PMI) si trovano ad affrontare crescenti pressioni e aspettative per rendere la propria attività più sostenibile¹ e iniziare a rendicontare sulle proprie prestazioni in termini di sostenibilità. In quello stesso momento, si presentano con nuove prospettive, come la *green finance* e la soddisfazione delle richieste dei consumatori, che possono tradursi in favorevoli opportunità economiche.

Alcune PMI, in un'ottica proattiva, stanno già attuando iniziative per adeguare le proprie attività. E tuttavia, allo stesso tempo, molte PMI e i loro consulenti sono incerti circa le aspettative da soddisfare e gli standard o i criteri da seguire. Inoltre, alcune questioni relative alla sostenibilità possono risultare più rilevanti per talune PMI che non per altre.

Questo documento suggerisce alle PMI e ai loro consulenti 5 passi iniziali che qualsiasi PMI può muovere per intraprendere il proprio viaggio nella sostenibilità. Descrive inoltre le fasi generali del percorso di transizione verso la sostenibilità per consentire agli imprenditori delle PMI di valutare dove si trovino attualmente con riguardo alla sostenibilità.

Il documento è stato predisposto in collaborazione tra [Accountancy Europe](#) ed [Ecopreneur.eu](#) (the European Sustainable Business Federation), e sostenuto dall'[European Association of Cooperative Banks](#) (EACB). È stato inoltre ispirato da interviste con professionisti di studi di piccole e medie dimensioni – *small and medium-sized accountancy practitioners* (SMP) – di tutta Europa, che erogano servizi di sostenibilità per PMI loro clienti.

Fasi della transizione delle PMI verso la sostenibilità

Alcune PMI sono già oggi più sostenibili di grandi società che operano in tutto il mondo. Eppure, la loro piena partecipazione all'impegno collettivo nella transizione verso la sostenibilità è determinante.

Prepararsi a una transizione verso la sostenibilità può rivelarsi un compito arduo per molte PMI. Anche per le aziende consapevoli della necessità di affrontare questa sfida e di pianificare in anticipo le relative iniziative potrebbe risultare non agevole individuare da dove sia opportuno cominciare. La sostenibilità deve diventare centrale nel modo in cui una PMI consideri ogni aspetto dell'attività (concetto cui spesso ci si riferisce con la locuzione "*integrated thinking*"). Per questo motivo, prima di illustrare i 5 passi per una transizione verso la sostenibilità, questa sezione delinea 5 fasi generali della transizione, nell'ambito delle quali quei passi possono compiersi. Ciò dovrebbe consentire alle imprese di valutare dove si trovino e da dove dovrebbero cominciare.

Consapevolezza

La prima fase è capire perché l'azienda dovrebbe considerare la propria sostenibilità. Ciò include il modo in cui la sua attività sarà influenzata da:

- crisi climatica e crisi del gas naturale in Europa;
- maggiore attenzione alle buone pratiche sociali e alla governance;
- legislazione o esigenze informative e più ampie aspettative degli stakeholder.

¹ Sostenibilità significa soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità e la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri. Viene spesso suddivisa in tre macroaree principali: ambientale, sociale e di governance (ESG).

Le PMI devono inoltre considerare l'impatto della propria attività sull'ambiente circostante e sulla società, e i "costi-opportunità" di un atteggiamento improntato sull'inerzia.

Sviluppo

La seconda fase consiste nel valutare la sostenibilità del proprio modello di business e sviluppare una visione sostenibile e obiettivi strategici per il futuro. Ciò include la raccolta di informazioni relative agli impatti di sostenibilità dell'azienda, che permetta di determinare un punto di partenza per i miglioramenti in termini di sostenibilità.

Questo stadio può essere particolarmente oneroso, poiché comporta la valutazione dell'attuale catena del valore del modello di business e delle principali questioni inerenti alla sostenibilità (inclusa, potenzialmente, un'analisi di materialità). Comprende anche lo sviluppo e la pianificazione del passaggio a un modello di business più sostenibile.

Attuazione

Il cardine della transizione verso la sostenibilità è adeguare la propria attività per renderla sostenibile. Questa terza fase implica uno sviluppo della visione di sostenibilità aziendale attraverso finalità e obiettivi chiave e l'identificazione di primari obiettivi strategici connessi alla sostenibilità, nonché le azioni necessarie per perseguirli.

Informazione

Le informazioni sulla sostenibilità – soprattutto nei confronti degli stakeholder esterni – diventano significative solo quando vi siano aspetti e miglioramenti relativi alle performance di sostenibilità da divulgare. Le informazioni di sostenibilità restano oggi volontarie per le PMI, ad eccezione delle PMI quotate. Peraltro, i partner commerciali delle PMI potrebbero richiedere specifici elementi informativi sulla sostenibilità o report più completi. Le imprese più piccole devono tenersi pronte nel caso in cui giungano tali richieste.

Questa fase comprende la predisposizione e la divulgazione delle metriche e dei progressi della sostenibilità dell'azienda agli stakeholder, che siano finanziatori, partner commerciali, fornitori, regulator o consumatori.

Dimostrazione

Come fase finale, e se richiesto dai partner commerciali, alle PMI potrebbe essere chiesto di dimostrare che le informazioni fornite riflettano in modo veritiero, imparziale e sostanziale i loro impegni per la sostenibilità. Per le PMI quotate ciò è previsto ai sensi della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ma può costituire un comportamento sempre più atteso e richiesto dai partner di qualsiasi PMI, che necessitino di acquisire sicurezza in merito alle informazioni di sostenibilità divulgate.

Tale comportamento potrebbe comunque rappresentare un asset per l'azienda. Una buona prassi sarebbe quella di rivolgersi a un prestatore indipendente di servizi di asseverazione esterna – come un revisore – per svolgere un incarico di asseverazione, circostanza che potrebbe anche coincidere con uno obiettivo specifico al quale le PMI vogliono tendere a prescindere da altre contingenze esterne.

5 passi che ogni PMI può compiere già oggi per prepararsi

Questa sezione delinea i primi passi essenziali che una PMI può muovere per intraprendere il suo percorso verso la sostenibilità. Questi passi si focalizzano sulle fasi di sviluppo e attuazione sopra descritte, realizzandosi soprattutto, ma non soltanto, nel loro ambito.

Una PMI consapevole della necessità di effettuare la transizione può sentirsi sopraffatta dall'incertezza sulle prime mosse da compiere. Non è agevole identificare i parametri di riferimento cui tendere, specialmente senza standard di rendicontazione di sostenibilità per le PMI chiari, coerenti e comuni. Inoltre, a seconda del tipo, del settore e del modello di business della PMI, alcune questioni di sostenibilità potrebbero risultare più rilevanti di altre.

La realizzazione della transizione verso la sostenibilità costituisce un progetto di ristrutturazione che coinvolge tutti i livelli della PMI e richiede il supporto di ciascuno. Significa ripensare l'organizzazione interna e il ruolo di ciascuna persona, che si tratti di un dirigente o di un dipendente.

Questi 5 passi possono essere eseguiti praticamente da qualsiasi PMI. Costituiscono un primo importante sforzo per rendere l'attività più sostenibile. Non esiste una "sequenza" particolare per intraprendere tali passi, poiché ciò dipende dalle condizioni dell'azienda e dal livello di "maturità della sostenibilità" (si veda in proposito [questa pubblicazione](#) di Ecopreneur.eu)..

1. Rivolgersi a esperti, colleghi, punti di informazione e altri stakeholder

Le PMI non sono sole quando iniziano a pianificare una transizione verso la sostenibilità. Il supporto è già disponibile e può essere fornito dai punti di contatto nazionali. I seguenti link forniscono utili punti di contatto a livello nazionale e paneuropeo.

Livello nazionale

- [camere di commercio](#): sono consapevoli delle tendenze economiche prevalenti e svolgono un ruolo chiave nell'informare le imprese circa i loro impatti. Hanno forti connessioni con altri attori dell'ecosistema delle PMI, come le organizzazioni bancarie e finanziarie, gli istituti formativi e i policy maker;
- [associazioni delle PMI](#): svolgono funzioni simili alle camere di commercio ma con un focus esplicito sul segmento delle PMI. Questo le rende particolarmente utili per offrire contatti e approfondimenti peer-to-peer:
 - [alcuni Paesi](#) hanno associazioni nazionali delle PMI specializzate in imprese sostenibili;
- [banche cooperative](#) e [banche etiche](#): sono vicine alle PMI e sono tra i loro principali finanziatori. Possono aiutare le PMI a comprendere e prepararsi a gestire condizioni e requisiti connessi alla sostenibilità;
- [organismi della professione contabile](#): possono aiutare le PMI a rivolgersi a un professionista locale specializzato nell'assistenza su iniziative e attività nell'ambito della sostenibilità.

Organismi supportati dall'Unione europea

- [Enterprise Europe Network \(EEN\)](#): ha uffici in ogni Stato membro dell'UE e recentemente ha iniziato ad assistere le aziende nella ricerca di soluzioni per allineare i loro modelli di business ai principi dell'economia circolare:
 - tutti gli Stati membri dell'UE hanno specifici punti di contatto nazionali sull'economia circolare ai quali si può accedere da questo [link](#);
- [Climate-KIC](#): riunisce partner del mondo economico, del mondo accademico, del settore pubblico e del settore non profit, per creare network di competenze attraverso i quali sviluppare, immettere sul mercato e amplificare l'impatto di prodotti, servizi e sistemi innovativi;
- [European Circular Economy Stakeholder Platform \(ECESP\)](#): fornisce risorse, strumenti ed esempi di good practice in materia di economia circolare;
- [Covenant of Companies for Climate and Energy \(CCCE\)](#): è un progetto pilota che incoraggia e sostiene le aziende a intensificare il loro contributo alla transizione verso l'energia pulita, il risparmio energetico e i relativi obiettivi climatici. L'iniziativa mira a fornire linee guida pratiche

e puntuali e supporto tecnico alle aziende europee per aiutarle a intraprendere azioni concrete che si traducano nella decarbonizzazione delle loro attività.

Inoltre, i fornitori di servizi professionali di una PMI possono dare un ulteriore supporto. La maggior parte delle PMI europee, ad esempio, può contare su un professionista contabile che fornisce loro fondamentali servizi e consulenza aziendale. Nel rapporto con l'impresa, questa attività professionale potrebbe completarsi con l'offerta di servizi in materia di sostenibilità o con l'indicazione di un collega che li fornisca.

Questo primo passo consentirà alla PMI di comprendere meglio:

- come e perché la sostenibilità avrà un impatto sulla resilienza dell'azienda e perché l'inerzia non è un'opzione praticabile;
- quali questioni di sostenibilità gli stakeholder esterni (come in precedenza indicato), ma anche partner della filiera e, non ultima, la società nel suo complesso, reputano cruciali per l'impresa;
- come il modello di business influisce sull'ambiente circostante e sulla società, e in che modo le PMI possono avvalersi al meglio delle competenze degli esperti e dei punti di informazione affinché le supportino nel percorrere i passi descritti di seguito.

2. Riflettere sulla visione del futuro dell'azienda

L'imprenditore della PMI dovrebbe familiarizzare con i principali argomenti di sostenibilità, per esempio applicando i [17 Sustainable Development Goals \(SDGs\)](#) delle Nazioni Unite o i [Sustainability Standards](#) della Global Reporting Initiative (GRI) come punti di riferimento. Su questa base, l'imprenditore dovrebbe sviluppare una visione integrata (*integrated thinking*) dell'attività della propria azienda, combinando la sostenibilità con gli aspetti economico-finanziari "convenzionali", e riflettere su:

- i temi di sostenibilità rilevanti, ad esempio utilizzando il [toolkit](#) di ACCA per mappare le proprie attività in funzione degli SDG delle Nazioni Unite, individuando rispetto a quale di essi (SDG) l'azienda potrebbe:
 - contribuire positivamente e/o;
 - costituire potenziale fattore di rischio (nell'ottica del suo perseguimento sistemico);
- la propria visione aziendale su orizzonte di 5, 10 e 20 anni in relazione ai temi chiave di sostenibilità.

Su questa base, la PMI può sviluppare un documento con una visione ad ampio spettro che delinei:

- i temi ambientali, sociali e di governance (ESG) più rilevanti, considerando il settore economico e il modello aziendale;
- le modalità con cui l'azienda intende progredire in questi temi chiave;
- i rischi e le opportunità dell'attività aziendale connessi o derivanti dalle tematiche ESG identificate.

Questa riflessione consentirebbe alla PMI di sviluppare una prima complessiva strategia e visione di Corporate Social Responsibility (CSR).

In questo processo, la PMI dovrebbe chiedere sostegno alle organizzazioni di supporto informativo indicate nello Step 1 e comunicare con il loro personale. Tale iniziativa è essenziale per essere assistiti negli impegni e nei progetti dell'azienda nell'ambito della sostenibilità.

3. Mappare e attribuire priorità alle informazioni di sostenibilità

Molte PMI già dispongono di informazioni sulla sostenibilità di cui non sono a conoscenza. Le PMI dovrebbero mappare le informazioni sulla sostenibilità di cui siano già in possesso o di cui potrebbero ottenere la disponibilità con relativa facilità, in particolare quelle rilevanti in funzione dei temi chiave della sostenibilità aziendale identificati nello Step 2. La PMI dovrebbe provare ad attribuire priorità agli elementi informativi che risultino più adeguati rispetto al settore economico e al modello di business.

Tra gli elementi informativi di base si possono includere:

- consumo di gas ed elettricità;
- materiale usato nei prodotti e nel packaging;
- uso dei veicoli (incluso il tipo di veicolo: a benzina, elettrico, ibrido, ecc.);
- uso (quale/dove) e consumo (quanto) di acqua;
- gestione dei rifiuti e riciclo;
- diversità di genere;
- incidenti sul lavoro;
- politiche di remunerazione;
- struttura e leadership;
- allineamento alla General Data Protection Regulation (GDPR).

Questo consente alla PMI di identificare quali informazioni manchino e come dovrebbero essere ottenute. Gli esempi che seguono costituiscono indicatori che le PMI potrebbero non avere immediatamente nella propria disponibilità, ma che potrebbero realisticamente ottenere:

- emissioni di gas serra (*greenhouse gas emissions*) e impronta di carbonio (*carbon footprint*): chiarisce come l'operatività quotidiana dell'azienda impatta sull'ambiente; aiuta a identificare dove utilizza grandi quantità di energia, migliora l'operatività aziendale e fornisce dati preziosi sulla sostenibilità per gli stakeholder. Diversi strumenti gratuiti per il calcolo del *carbon footprint* sono disponibili nella lingua dei rispettivi contesti nazionali in cui sono stati sviluppati (ad esempio, il [Danish government's Climate Compass](#)); sono disponibili poi strumenti di calcolo del *carbon footprint* in inglese (ad esempio, il [SME Carbon Footprint Calculator](#) del Carbon Trust's e il [Business Carbon Calculator](#) del SME Climate Hub);
- soddisfazione del personale: è un indicatore relativamente semplice per aziende di poche persone. Per aziende con più di 10 dipendenti sono disponibili strumenti di sondaggio e questionari online semplici e gratuiti come il [SurveyMonkey](#);
- fonte di energia elettrica: accedendo al sito web del proprio provider, o contattandolo direttamente, è possibile ottenere maggiori informazioni su come l'elettricità utilizzata venga prodotta.

Rilevate queste informazioni, la PMI dovrebbe quindi attivarsi per:

- strutturare sistemi e strumenti interni che consentano, regolarmente (ad esempio, ogni anno, ogni semestre), la raccolta e il monitoraggio delle informazioni di sostenibilità. Ciò aiuterebbe a prepararsi e ad adeguarsi a futuri obblighi di rendicontazione e ad assumere decisioni gestionali che favoriscano un approccio più sostenibile e integrato (*integrated thinking*), che sosterrrebbe le PMI, appunto, nell'integrazione della sostenibilità nella pianificazione aziendale (e durante ciascuna delle fasi che la compongono);
- valutare in quali specifiche aree possa ricavare delle opportunità, ad esempio, per incrementi di efficienza o risparmi, o possa risultare maggiormente esposta al rischio di generare danni legati alla sostenibilità, o possa trovarsi a fronteggiare il rischio di fattori/fenomeni che incidano

sulla propria sostenibilità, come un clima più caldo. Strumenti come il [B Impact Assessment questionnaire](#) aiuteranno a delineare un quadro complessivo delle performance di sostenibilità dell'azienda. Tale strumento può aiutare a individuare ulteriori aree in cui la PMI disponga già di informazioni sulla sostenibilità o ne abbia un evidente bisogno. In questo senso, lo strumento [Circularity Check](#) di Ecopreneur.eu fornisce un'autovalutazione della circolarità di un prodotto o servizio.

4. Analizzare, stabilire le priorità e raggiungere la catena del valore più prossima

La raccolta di informazioni sulla propria attività è naturalmente essenziale. È però opportuno conoscere la catena del valore in cui la PMI si trovi ad operare. Ciò consente alla PMI di essere consapevole e di mitigare i potenziali rischi della catena di fornitura e fornire un quadro olistico degli impatti dell'azienda sulla sostenibilità.

La PMI dovrebbe quindi mappare i propri fornitori chiave e, se il caso, i clienti chiave, effettuando una valutazione ad ampio spettro di ogni eventuale rischio immediatamente evidente per la sostenibilità.

In questa attività non occorre che l'analisi sia onnicomprensiva: la PMI dovrebbe cercare invece di attribuire priorità ai rischi più immediati che emergano nella propria catena del valore. A questo scopo, la PMI dovrebbe considerare aspetti quali:

- fornitori o clienti provenienti da/legati a Paesi in conflitto, soggetti a sanzioni, da regioni politicamente instabili o note per avere problemi di corruzione, di diritti umani, di trasparenza e di stato di diritto;
- informativa ESG dei fornitori o, altrimenti, se essi possano fornire dati sulle proprie performance ESG;
- principali fornitori operanti in settori a elevato rischio ambientale, tra cui i settori minerario, chimico, forestale, petrolifero, agroalimentare, manifatturiero ed edilizio;
- eccessiva dipendenza da un gruppo ristretto di fornitori o clienti e, specialmente, da quelli che risultino critici rispetto ai 3 punti precedenti.

Non effettuare tale analisi comporta alcuni rischi, tra i quali:

- avere clienti (sia B2B sia B2C), provider di servizi e finanziatori insoddisfatti di fornitori "non sostenibili", anche nella catena del valore della PMI, con potenziale danno reputazionale per l'azienda;
- fronteggiare il rischio di multe e sanzioni derivanti dall'utilizzo di fornitori che non soddisfino requisiti normativi o generino false affermazioni sulla sostenibilità da parte delle PMI, anche se l'azienda, di per sé, raggiunga elevati standard nelle performance di sostenibilità.

La PMI dovrebbe quindi contattare i suoi principali partner della catena di fornitura e avviare un dialogo volto a migliorarne l'attività e la relazione sotto il profilo della sostenibilità. Ciò consente alla PMI di conoscere quali aspettative i partner possano nutrire nei suoi confronti, e viceversa. Il professionista della PMI, ad esempio, si trova in una posizione privilegiata per promuovere e facilitare questo dialogo.

5. Sviluppare obiettivi e misure della trasformazione

Sulla base dei passi precedenti, la PMI dovrebbe sviluppare obiettivi realistici e *key performance indicator* (KPI) per rilevare la sostenibilità dell'azienda e il progresso regolarmente monitorato nel perseguimento di tali KPI.

Strumenti adeguati possono aiutare: ad esempio, il [Science Based Targets Initiative \(SBTi\)](#) supporta le organizzazioni a definire obiettivi di riduzione delle emissioni basati su criteri scientifici.

Iniziare in piccolo, pensare in grande: iniziare con qualcosa anche di molto basilare – come utilizzare lampade più efficienti sotto il profilo energetico in ufficio o ridurre il consumo di carta e acqua, effettuare sondaggi sulla soddisfazione dei dipendenti e riesaminare la struttura decisionale –, ma che alla fine conduca a una riprogettazione di un prodotto o di un processo. Relativamente a fornitori ad alto rischio identificati nello Step 4, iniziare a valutare potenziali alternative e/o a diversificare l'approvvigionamento dove possibile.

Considerare i benefici economici: come beneficio ulteriore, ridurre le pratiche dispendiose/superflue, il consumo di energia e le spese di trasporto/viaggio non essenziali, comportamenti che potrebbero anche generare risparmi in termini finanziari.



Avenue d'Auderghem 22-28, 1040 Brussels



+32(0)2 893 33 60



www.accountancyeurope.eu



@AccountancyEU



Accountancy Europe

Su Accountancy Europe

Accountancy Europe riunisce 51 organizzazioni professionali di 37 Paesi che rappresentano un milione di professionisti contabili, revisori e consulenti. Questi professionisti rendono i numeri funzionali per le persone. Accountancy Europe traduce la loro esperienza quotidiana per informare il dibattito politico pubblico in Europa e oltre.

Accountancy Europe è iscritta nel Registro per la trasparenza dell'UE (N. 4713568401-18).

Disclaimer

Accountancy Europe si impegna a verificare, ma non può garantire, la correttezza delle informazioni contenute in questa pubblicazione e declina pertanto ogni responsabilità in relazione alle stesse. Accountancy Europe incoraggia la massima diffusione del documento, a condizione di citarne la fonte e di inserire il link alla versione originale. Per riprodurre o tradurre questa pubblicazione, si prega di inviare una richiesta al seguente indirizzo: info@accountancyeurope.eu