

Il tema Esg rischia di rimanere solo un obbligo normativo se nelle medie imprese non c'è un cambiamento concreto. Servono investimenti e il momento è favorevole, per i tassi bassi e i fondi del Recovery Plan. Meglio approfittarne

di **Domenico Fumagalli***



Protagonisti

Domenico Fumagalli, senior partner del network Kpmg in Italia e presidente di Kpmg spa, la società che si occupa di revisione legale

Le imprese italiane con fatturato sopra i 50 milioni di euro sono circa 8 mila. Si tratta della «spina dorsale» della nostra economia. È ormai chiaro che i driver di sviluppo per migliorare la loro competitività passano attraverso almeno tre dimensioni essenziali: digitalizzazione, crescita dimensionale e sostenibilità. Sui primi due temi esiste una consapevolezza diffusa e si registra anche un certo dinamismo, accelerato anche dalla crisi pandemica. Sulla sostenibilità, invece c'è un atteggiamento ancora piuttosto attendista.

Il tema è appannaggio soprattutto di opinion leader, università, policy makers e viene discusso nel corso di eventi e conferenze. Oppure è spinto da grandi aziende di filiera quotate o che operano in settori regolamentati dove la transizione green, indirizzata e supportata dal mondo finanziario, è un fattore strategico come Intesa Sanpaolo, Enel, Eni, Snam e Leonardo, solo per fare qualche nome. Ma difficil-

e rendicontati, perché attraverso questo tipo di azioni si genera integrazione e consapevolezza su certi processi.

Ma l'adozione di questi metodi gestionali è soltanto il primo passo. Occorre cavalcare la sostenibilità per fare innovazione. Non solo di processo, nelle catene di fornitura o nella rendicontazione.

Stiamo parlando proprio di innovazione di prodotto, fondamento dell'economia circolare. Di capacità di intercettare e trasferire valore al mercato in modo nuovo, rispondendo in anticipo ai fabbisogni emergenti e cercando di avere un impatto positivo su persone, ambiente e società nel suo complesso.

Gli impegni

E per fare innovazione servono investimenti. Il momento storico che stiamo vivendo è particolarmente favorevole da

SOSTENIBILITÀ

BASTA CON GLI SLOGAN

È ORA DI RINNOVARE I PRODOTTI

mente è una priorità nelle medie aziende industriali italiane. Insomma, è mainstream nel dibattito, ma non nel tessuto produttivo italiano.

Le opportunità

Spesso anzi è ancora percepito più come un vincolo di compliance regolamentare a cui adeguarsi, piuttosto che come un'opportunità.

Si tratta di una prospettiva strategica di retroguardia che rischia di portare nel medio-lungo termine molte aziende italiane fuori mercato. Infatti, la sostenibilità non è l'ennesima moda destinata a durare qualche anno, ma si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma, che determinerà cambiamenti significativi nelle tendenze di consumo dei mercati, nella riconfigurazione delle catene di fornitura globali, nell'accesso al credito, che si tratti sia di finanziamenti tradizionali sia di accesso al mercato dei capitali.

Sarà insomma sempre di più un prerequisito per competere. In questa prospettiva, i nostri imprenditori sono chiamati a viverla non come l'ennesimo laccio burocratico, ma come un'opportunità per innovare, combinando profitto e responsabilità sociale ed evolvendo verso un modello di «stakeholder capitalism».

Si tratta di una sfida etica, imprenditoriale e anche intellettuale che può essere appassionante e che sembra particolarmente nelle corde del nostro capitalismo di matrice familiare.

Come si può diffondere una maggiore sensibilità green nel tessuto delle medie imprese italiane?

Intanto, va osservato che per molte imprese italiane la responsabilità sociale è già una componente profonda dell'identità. Basti pensare al legame forte con il territorio e con i propri collaboratori.

Non a caso secondo una recente ricerca internazionale Kpmg, il Family Business Barometer, le imprese familiari hanno ridotto in media la forza lavoro dell'8% rispetto al 10% delle aziende non familiari.

Dunque, in molti casi si tratta di adottare i criteri Esg (environmental, social and governance) come metodo trasversale per la gestione d'impresa. Un più esteso concetto di sustainability governance e delle metriche vanno formalizzati

questo punto di vista, perché da un lato si può far leva su tassi d'interesse più bassi degli ultimi anni, dall'altra arriveranno i fondi del Recovery Plan che destina circa 70 miliardi di euro alla transizione green.

Altro ingrediente essenziale per fare innovazione è avere un approccio sperimentale, aperto alla contaminazione di altri soggetti che possono accelerare questo percorso ed avere un effetto moltiplicatore: startup, terzo settore e università. Bisogna ragionare secondo la logica degli ecosistemi e del design, cercando di utilizzare la sostenibilità come un mezzo per fare innovazione.

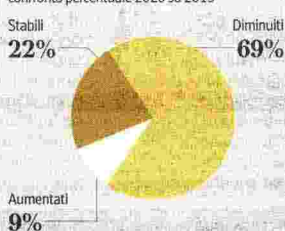
Il ridisegno di molti prodotti è in corso ed è radicale. Basti pensare alle auto elettriche, agli edifici ecologici, agli abiti

Le imprese familiari hanno ridotto la forza lavoro dell'8% contro il 10% delle altre aziende

La sensibilità green è un prerequisito per competere, non l'ennesimo laccio burocratico

Un'annata difficile

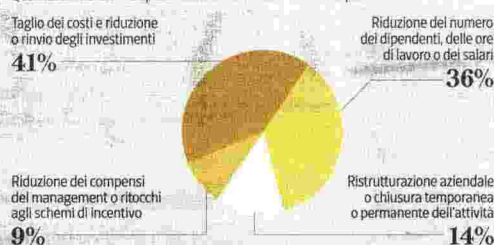
L'andamento dei ricavi delle aziende familiari confronto percentuale 2020 su 2019



Fonte: KPMG, Global Family Business Report, 2021

I rimedi messi in campo

Quali azioni hanno intrapreso le aziende familiari durante la pandemia



ecocompatibili, alle energie rinnovabili, alla domanda di alimenti sempre più sani e green. Lentamente questa trasformazione sta avvolgendo le nostre vite.

Gli esempi

Infine, bisogna costruire una massa critica di esempi, comportamenti e best practice, tali da creare una leadership culturale su questi temi. E per questo servono anche competenze manageriali specifiche. Così come c'è carenza di profili professionali e manageriali per le nuove competenze digitali, lo stesso tipo di mancanza si avverte anche sul terreno dell'economia sostenibile, dove ci sono profili professionali tutti da inventare e da formare a partire dal mondo universitario. E questa è una parte non secondaria della sfida epocale che ci aspetta.

*Senior partner Kpmg in Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA