



Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

Cosa intendiamo per sostenibilità economica e governance

La sostenibilità si persegue anche e soprattutto sul fronte della gestione tattica e strategica sia dal punto di vista economico, sia della governance aziendale. In pratica riguarda due fondamentali dinamiche della gestione di impresa:

- La capacità di **creare e mantenere valore nel tempo**, generando profitti equi in modo duraturo e senza minare la solidità finanziaria futura dell'impresa stessa e, di conseguenza, gli interessi degli stakeholder a vario titolo coinvolti. In sostanza, un business è sostenibile economicamente se regge nel lungo periodo, adattandosi ai cambiamenti e assicurando la solidità finanziaria.
- La **modalità con cui si amministra e controlla l'azienda**. Questa è sostenibile se si gestisce l'impresa in modo trasparente, etico, responsabile e lungimirante. Ciò significa prendere decisioni con una visione strategica piuttosto che focalizzarsi solo sul guadagno immediato, nel rispetto di regole e normative e attraverso il coinvolgimento degli stakeholder in alcune decisioni chiave o valutando gli impatti di alcune scelte su di essi.

Redditività duratura
e finanza equilibrata

Gestione trasparente
e responsabile

Governance sostenibile



Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

Nelle grandi aziende la sostenibilità della governance si traduce in Consigli di amministrazione indipendenti, codici etici, bilanci di sostenibilità, audit interni, ecc.

Nelle **micro e piccole imprese** questi strumenti formali spesso non ci sono, ma il concetto rimane applicabile: vuol dire che l'imprenditore incarna egli stesso questi principi, guidando con integrità e visione strategica.

La sostenibilità economica e di governance rappresenta il **terzo pilastro** (dopo quello ambientale e sociale) della gestione sostenibile chiudendo il cerchio e facendo sì che gli sforzi ambientali e sociali poggino su un business solido e ben amministrato.

Domande per riflettere: pensando alla tua attività, ritieni nel tuo piccolo di essere attento a queste due leve di gestione? Ritieni di poter migliorare?





Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

Perché è così importante questo aspetto

Consolidare la sostenibilità economica e la buona governance porta benefici forse meno “tangibili” nell'immediato rispetto alle altre dimensioni, ma altrettanto fondamentali:

- **Resilienza e competitività di lungo periodo:** le imprese con governance solida e sostenibilità economica hanno una probabilità molto più elevata di superare periodi di crisi (come dimostrato durante la pandemia COVID-19). Ad esempio, avere riserve finanziarie accantonate negli anni buoni permette di fronteggiare i periodi di crisi o le emergenze impreviste; pianificare investimenti pensando al futuro (es. digitalizzazione, nuovi mercati) consente di non farsi cogliere impreparati dai cambiamenti tecnologici o dei consumi. Al contrario, imprese che inseguono solo il guadagno di breve termine rischiano di trovarsi in difficoltà appena cambia il contesto. Dunque, curare la sostenibilità economica equivale a mettere in sicurezza il proprio business, garantendogli continuità anche nel medio lungo termine.
- **Accesso al credito e agli investimenti:** la solidità economica e la trasparenza gestionale rendono l'impresa più credibile verso banche, investitori e partner finanziari. Un'azienda piccola ma con conti in ordine, documentazione finanziaria chiara e magari un rating di legalità (strumento introdotto per premiare le PMI virtuose) troverà più facilmente credito in banca e a condizioni migliori. Anche gli investitori sono sempre più orientati ad investire in aziende compliance con le dinamiche ESG e gli stessi bandi pubblici ed i fondi europei prediligono le imprese con progetti solidi, di prospettiva e con governance chiara.



Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

- **Efficienza e riduzione degli sprechi (economici):** una buona governance significa anche mettere a punto processi interni efficienti, ridurre burocrazia inutile, adottare strumenti gestionali moderni (software di gestione, CRM per i clienti, ecc.). Questo porta a risparmiare tempo e risorse, riducendo costi amministrativi ed errori, oltre che rischi operativi e coperture assicurative, recuperando efficienza operativa e migliorando il clima aziendale. Una gestione etica inoltre evita costi nascosti: frodi interne, multe per evasione o irregolarità fiscali, contenziosi legali.
- **Reputazione e fiducia degli stakeholder:** i clienti fedeli sanno di potersi fidare (non ci saranno truffe, i dati personali saranno trattati con cura, i contratti saranno rispettati); i fornitori preferiscono lavorare con chi paga regolarmente e risulta corretto; la comunità apprezza aziende che pagano le tasse onestamente, che rispettano le regole e sono disponibili al dialogo.
- **Allineamento con standard e mercati internazionali:** la spinta verso solidità e governance è globale al punto che grandi aziende e multinazionali richiedono questi requisiti a cascata nella filiera dei propri fornitori. Essere allineati con tali standard diventa fondamentale se si vuole interagire con interlocutori più grandi.



Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

A cosa prestare attenzione

Perseguire la **sostenibilità economica** significa in pratica:

- **Perseguire una redditività duratura.** Per garantire una crescita solida nel tempo, occorre puntare su modelli di business capaci di adattarsi ai cambiamenti. Diversificare le fonti di ricavo, pianificare con cura costi e investimenti e creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, sono strategie fondamentali.
- **Gestire la cassa in modo finanziariamente responsabile.** Una buona gestione finanziaria si basa sull'equilibrio tra crescita e stabilità. Rapporti bancari trasparenti, pianificazione a medio-lungo termine ed una gestione prudente del debito e dei flussi di cassa permettono all'azienda di affrontare le sfide con maggiore consapevolezza e credibilità.
- **Innovare, differenziarsi, adattarsi.** Investire in ricerca e sviluppo, anche su scala ridotta, o anche solo perseguire la distintività rispetto ai competitor è essenziale per restare competitivi. Anche essere in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato, digitalizzare i processi e sviluppare competenze interne rende l'impresa più agile a cogliere nuove opportunità.

Perseguire la **governance sostenibile** significa in pratica:

- **Adottare uno stile di gestione trasparente e responsabile.** Chiarezza dei ruoli, comunicazione aperta con tutti gli stakeholder, rendicontazione regolare delle performance, gestione etica dei potenziali conflitti.
- **Gestire il rischio.** Prevenire criticità e affrontare l'incertezza con maggiore resilienza, monitorando i rischi, adottando sistemi di controllo interno, verifiche di conformità a normative e piani di emergenza adeguati.

Domande per riflettere: La tua impresa ha mai affrontato una crisi imprevista? Come una migliore governance avrebbe potuto aiutarti a gestirla meglio? Una gestione economicamente sostenibile ha reso più agevole superarla?

Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

In concreto cosa fare?

Per una piccola impresa, parlare di buona *governance* e di sostenibilità economica significa prestare maggiore attenzione alle scelte concrete ed ai gesti quotidiani. Ecco alcune azioni concrete da compiere:

- **Pianificazione e budgeting:** stabilire un piano aziendale su più anni e raccordarlo ad un budget annuale da monitorare periodicamente, aiuta a tracciare e mantenere la rotta. Adottare tali strumenti anche per la gestione dei flussi di cassa permetterà di gestire l'equilibrio finanziario della azienda anticipando i fabbisogni ed ottimizzando la posizione finanziaria;
- **Autofinanziamento e innovazione:** reinvestire parte degli utili consente di migliorare ed innovare l'attività nel tempo, ad esempio con nuovi investimenti per migliorare l'efficienza o innovare i processi produttivi, o investendo su nuovi canali di vendita, o sviluppando azioni marketing mirate, etc. Innovare significa percorrere nuove strade e migliorare nel tempo la propria azienda;
- **Indicatori e gestione consapevole day by day:** monitorare alcuni KPI (indicatori di performance) come margini, incassi, rotazione magazzino, andamento del fatturato, tempi medi di incasso, aiuta ad avere il polso della gestione per intervenire tempestivamente. Nelle piccole realtà anche un semplice foglio Excel può rendere la gestione più efficace ed orientata ai dati effettivi e non a quelli ipotizzati;
- **Digitalizzazione dei processi amministrativi:** utilizzare software gestionali (fatturazione, contabilità, gestione scadenziari clienti e fornitori, gestione magazzino) aiuta a ridurre errori, velocizzare le attività e ad avere i principali dati sotto controllo. Ci sono numerose soluzioni economiche che possono realmente fare la differenza;



Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

- **Trasparenza e comunicazione finanziaria:** condividere almeno una volta l'anno i risultati economici con soci, dipendenti o partner rafforza la fiducia e favorisce una governance aperta e responsabile. Anche comunicare periodicamente una serie di informazioni agli istituti finanziatori rafforza la credibilità finanziaria;
- **Codice etico e politiche organizzative interne:** adottare un codice etico (la carta dei principi cui si ispira l'azienda e che tutti gli interlocutori - interni ed esterni all'azienda - devono conoscere e condividere) e semplici regole interne (es. gestione spese, protezione dati, criteri premiali) aiuta a prevenire comportamenti scorretti e rafforza la cultura ed appartenenza aziendale. Adottare un chiaro organigramma, definire un minimo sistema di deleghe e di responsabilizzazione del personale, tenere riunioni periodiche per l'allineamento e il feedback, sono passi necessari anche nelle piccole realtà.
- **Legalità e adempimenti:** essere in regola con contributi, imposte e contratti è fondamentale per ridurre il rischio di sanzioni. Una contabilità affidabile e il rispetto delle normative rafforzano la reputazione, facilitano l'accesso a bandi e finanziamenti e aiutano a gestire meglio l'attività;





Sostenibilità economica e governance

Costruire un'impresa solida, trasparente e duratura nel tempo

- **Ascolto e coinvolgimento stakeholder:** gli stakeholder (portatori di interessi nei confronti della tua attività) possono aiutare significativamente a prendere decisioni cruciali in maniera più consapevole, rafforzandone il senso di appartenenza e attenzione all'azienda. Praticare concretamente l'accountability significa essere trasparenti verso di loro, e ciò anche e soprattutto nei momenti di difficoltà, e questo comportamento viene normalmente apprezzato (si pensi ad es. ad un ritardo nella consegna, un calo di qualità del prodotto, ecc.);
- **Benchmarking e miglioramento continuo:** anche guardare oltre i confini della propria azienda confrontando periodicamente le proprie performance con quelle medie di settore (ci sono dati pubblici o forniti da associazioni) aiuta a capire dove poter migliorare. Questa attitudine evidenzia la capacità di gestire con consapevolezza e di essere orientati al miglioramento continuo.

Domande per riflettere: se un potenziale partner o cliente dovesse valutare la solidità e l'affidabilità della tua impresa, su quali elementi punteresti?

Ho una chiara visione dei numeri chiave della mia azienda?

Ho considerato rischi emergenti (es. digital disruption, cambiamento nelle preferenze dei clienti) e opportunità future per garantire che la mia azienda sia ancora prospera tra 5-10 anni?

Nella mia azienda familiare, la governance a volte è informale: ho chiaro come saranno gestiti i ruoli e le responsabilità tra familiari? Sto preparando un eventuale passaggio generazionale per assicurare continuità all'impresa in futuro.