LA “CORPORATE GOVERNANCE” PER LE PMI: I NUOVI PRINCIPI INDICATI DA ECODA

PREMESSA

Da tempo l’adozione di una buona governance nelle imprese, anche di minori dimensioni, è indicata come la base per garantire continuità, gestione dei rischi e, conseguentemente, la crescita delle imprese.

Questo tema assume ulteriore rilevanza a seguito della modifica apportata dal Codice della Crisi d’Impresa all’2086 cc., che enfatizza il ruolo dell’imprenditore come il soggetto che ha il “*dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*”.

EcoDa, l’associazione europea nata per promuovere la buona governance (cui partecipa anche **Nedcommunity l’associazione italiana che riunisce gli amministratori indipendenti**), nel 2021 è intervenuta mediante l’emanazione di principi di **corporate governance** applicabili anche alle PMI.

Tali principi si ritiene dovrebbero essere presi in considerazione, soprattutto in un contesto di discontinuità e turbolenze dei mercati quale quello attuale, che richiede alle imprese una maggiore capacità di gestione dei rischi e, pertanto, una maggiore resilienza mediante il presidio degli

adeguati assetti organizzativi.

In estrema sintesi secondo EcoDa l'applicazione di principi di buona governance consente il raggiungimento di obiettivi chiave per la crescita e il benessere dell'impresa quali:

1. La riduzione dell'eccessiva dipendenza da poche "persone chiave" (key person),
2. Una pianificazione più efficace del passaggio generazionale, particolarmente rilevante nelle imprese di carattere familiare,
3. La strutturazione di controlli interni per una migliore gestione dei rischi (risk management),
4. La prevenzione e gestione dei conflitti tra i vari soci e gli **stakeholoders**,
5. La crescita sostenibile (o successo sostenibile) dell'impresa,
6. L'accesso al mercato dei capitali di rischio e del credito a minor rischiosità per investitori, soci e intermediari finanziari,
7. La migliore relazione con gli stakeholders, sia interni che esterni, per tutelare l'impresa dai rischi reputazionali.

COS'E' LA CORPORATE GOVERNANCE

La corporate governance è definita come l'"Insieme di strumenti, regole e meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa nell'interesse delle diverse categorie di soggetti che sono interessati alla vita societaria".

Al G20/OCSE si è sottolineato che la corporate governance coinvolge l'insieme delle relazioni tra il management di una società, il suo Consiglio, i suoi soci e gli altri stakeholder. La Corporate Governance è, pertanto, "il sistema attraverso cui le imprese sono dirette e controllate", ossia attraverso cui vengono fissati gli obiettivi e le strategie

della società e vengono determinati i mezzi per raggiungerli e monitorare le performance. In quella sede si è, altresì, fornita una chiara indicazione di ciò che un efficace quadro di governance aziendale è destinato a raggiungere: “lo scopo della governance aziendale è quello di aiutare a costruire un ambiente di fiducia, trasparenza e responsabilità indispensabile per promuovere gli investimenti di lungo termine, la stabilità finanziaria e l‘integrità aziendale, sostenendo così la crescita della società”.

Alla luce di quanto sopra, si riportano di seguito i principi dettati da EcoDa per la corporate governance, anche delle PMI.

I PRINCIPI DI CORPORATE GOVERNANCE PROMOSSI DA ECODA

I principi di corporate governance promossi da EcoDa si concentrano sui value-drivers (determinanti di valore) della governance d’impresa quali:

1. La continuità (lungo le generazioni);
2. La crescita (con l’apertura verso finanziamenti esteri e nuovi soci);
3. La professionalizzazione (checks and balances, focus sull’interesse dell’azienda ecc);

In particolare, l’associazione ecoDa ha distinto tra

1. principi di governance applicabili a tutte le imprese e
2. principi rilevanti solo per le aziende di maggiori dimensioni o che utilizzano finanziamenti di terzi in misura rilevante o che hanno obiettivi di crescita importante ovvero di quotazione.

EcoDa pone particolare enfasi sulle tematiche **ESG** e sul ruolo fondamentale che dovrebbe assumere questo tema nella governance di tutti i tipi di impresa, incluse le aziende non quotate e/o di minori dimensioni, ma coinvolte in catene di

fornitura globali in cui gli standard ESG sono già pienamente affermati.

I principali soggetti coinvolti nei principi di corporate governance sono i seguenti:

- **Soci:** solitamente nelle imprese non quotate vi sono soci che svolgono attività esecutive, altri meno, rendendo necessario individuare delle regole che consentano ad entrambe le categorie di soci un'adeguata partecipazione al governo dell'impresa, così da garantire:
    1. il mantenimento della fiducia tra i soci,
    2. un'adeguata informativa sui principali accadimenti societari e
    3. la predisposizione di procedure atte ad anticipare e, nel caso, a gestire i conflitti.
- **Consiglio di Amministrazione (CdA):** i membri del CdA, come noto, sono nominati dai soci, i quali ne definiscono poteri e funzioni, tra cui quelli di:
    1. definire e perseguire lo scopo ed i valori della società,
    2. definire la strategia, il profilo di rischio e la struttura organizzativa nel modo più opportuno, e
    3. assegnare le deleghe agli amministratori esecutivi, monitorandone i risultati e l'operato, con riguardo in particolare all'attuazione delle strategie deliberate collegialmente.
- **Organo di controllo:** nelle imprese non quotate il Collegio sindacale può essere incaricato anche della revisione legale dei conti e nei sistemi di governance tradizionali rappresenta l'organo societario su cui ricade la responsabilità di vigilare sull'osservanza delle norme di legge e di statuto, monitorando l'attività degli amministratori, il sistema di controllo interno e il corretto funzionamento della società, garantendo un'adeguata trasparenza informativa e il rispetto dei principi di buona gestione.

- **Altri portatori di interesse (stakeholders):** i portatori di interessi e di risorse, interni ed esterni all'azienda (dipendenti, collaboratori, clienti, fornitori, banche ecc) con i quali è fondamentale prevedere delle modalità con le quali stabilire e mantenere nel tempo un dialogo costruttivo e proficuo.

EcoDa individua i seguenti **value drivers** di buona governance:

Diversity: per poter migliorare il processo decisionale aziendale è fondamentale arricchire le decisioni assunte promuovendo la diversità dei membri degli organi amministrativi per ambito di competenza ed esperienza professionale, genere, nazionalità, età e background.

Delega di poteri e funzioni: In ogni azienda in cui la crescita determini una separazione tra i ruoli di socio, di direttore di azienda e di top manager è necessario adottare adeguati meccanismi di delega. I soci e il Consiglio di amministrazione devono stabilire i poteri e le funzioni riservati al Consiglio e quelli delegati al management esecutivo, definendo gli opportuni limiti di azione e gli opportuni processi di autorizzazione, verificandoli periodicamente.

Check and balance: Un principio fondamentale di buona governance è che nessuno dovrebbe avere poteri decisionali illimitati. Dovrebbero quindi esistere dei meccanismi di "check and balance" (letteralmente "controlli e contrappesi") che sottopongano i comportamenti degli individui ad un giudizio di merito, riservando in ogni caso le decisioni più importanti a giudizi collettivi, in forma più semplificata nelle fasi iniziali di sviluppo di un'azienda e in forma via via più strutturata all'aumentare della complessità.

Processo decisionale professionale: il sistema di governance di qualsiasi impresa dovrebbe garantire un processo decisionale che sia professionale, grazie alla formazione di

un CdA competente da parte dei soci. Il Presidente ha il compito di facilitare il raggiungimento di decisioni condivise partendo da punti di vista sulla società e sul suo futuro che possono essere diversi e, talvolta, divergenti. Da parte loro, gli altri membri del Consiglio di amministrazione devono conoscere a fondo le loro prerogative, eventualmente intraprendendo un percorso di formazione che li aiuti a comprendere appieno le caratteristiche di un buon Consiglio e le condizioni per contribuirvi costruttivamente.

Accountability: allo scopo di garantire una piena accountability, è fondamentale che ogni livello superiore controlli e supervisioni il livello sottostante, e vice versa che ogni livello inferiore sia consapevole della sua responsabilità di rendere conto del proprio operato al livello superiore. Qualora l'azienda cresca in dimensioni e complessità, è necessario formalizzare tale processo stabilendo regole esplicite (principi e comportamenti etici inclusi) a livello di Consiglio di amministrazione, di organi delegati e di management e aggiornandole regolarmente.

Adeguatezza informativa: affinché gli amministratori possano assolvere ai propri doveri e responsabilità è fondamentale disporre di un appropriato sistema di reporting. I manager, i membri del Consiglio di amministrazione, i soci e gli altri stakeholder hanno bisogno di disporre di informazioni affidabili e comprensibili, con le quali poter valutare le performance aziendali e assumere le decisioni conseguenti, nell'ambito della competenza di ciascuno.

Trasparenza: una modalità trasparente di gestione delle attività aziendali favorisce la diffusione di una sana cultura aziendale (per valori e comportamenti), e una comunicazione trasparente è determinante ai fini della legittimazione dell'azienda nel suo contesto sociale, anche in assenza di obblighi normativi specifici come quelli tipici delle aziende quotate.

Assenza di conflitti d'interesse: Un principio cardine del diritto societario nella maggior parte delle giurisdizioni è rappresentato dal fatto che i membri del Consiglio hanno il dovere di promuovere il successo della società evitando di indirizzarne l'attività a beneficio loro, o di particolari soci e/o stakeholder. Il suo mancato rispetto è stato alla base di casi di espropriazione dei beni della società a spese dei soci di minoranza o degli stakeholder, creando danni spesso irreparabili alla società stessa.

Allineamento degli obiettivi: nonostante le società non quotate non siano tenute a soddisfare degli obblighi di trasparenza sui modelli retributivi, è fondamentale prevedere dei meccanismi retributivi incentivanti per poter conseguire un allineamento nel tempo sugli obiettivi di lungo termine dell'impresa tra i soci e i membri del CdA.

Sistema di controllo interno: è fondamentale dotare l'azienda di un sistema di controllo interno adeguato rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e ai diversi rischi. I controlli sono da sempre un tema critico dell'impresa, in primis in ottica strategica; il sistema di controllo interno andrebbe strutturato sulla base di alcuni principi chiave, fra i quali l'esistenza di controlli di diverso livello (di linea, trasversali e di internal audit) e la sintetica formalizzazione della loro struttura, l'esistenza di una chiara divisione fra diversi ruoli e responsabilità (segregation of duties), una identificazione e attribuzione precisa di funzioni, riporti e doveri di feedback (accountability) e, infine, un monitoraggio attento e periodico dei dati aziendali più rilevanti (key performance indicator).

Una volta delineati questi value drivers, EcoDa individua 9 principi applicabili a tutte le imprese (principio 1-principio 9) e 5 principi (principio 10-principio 14) applicabili a tutte le imprese non quotate di maggiori dimensioni, con significative posizioni debitorie o che aspirano a una

crescita significativa o a una quotazione:

Principio 1. I soci sono tenuti a stabilire un modello di governance appropriato per la società.

Principio 2. Il Consiglio di amministrazione deve definire in modo chiaro la strategia e gli obiettivi aziendali, deve essere gestito in modo efficace ed è responsabile del successo sostenibile della società. Uno step intermedio verso un Consiglio indipendente e ben funzionante può essere la nomina di un *Advisory Board*.

Principio 3. La composizione del Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare una numerosità e una *diversity* coerenti con la dimensione e la complessità della società.

Principio 4. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe riunirsi con una frequenza e regolarità che sia idonea a consentire lo svolgimento efficace ed efficiente dei compiti allo stesso affidati, con il supporto di adeguate informazioni e strumenti tecnologici.

Principio 5. I compensi agli amministratori devono essere sufficienti ad attrarre, trattenere e motivare i membri del Consiglio, esecutivi e non esecutivi, facendo sì che la qualità del loro apporto possa contribuire al successo sostenibile della società.

Principio 6. Il Consiglio di amministrazione è responsabile dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa e della gestione dei rischi e dovrebbe mantenere un solido sistema di controllo interno, al fine di contribuire alla creazione di valore nel lungo termine a beneficio dei soci e di tutti gli altri stakeholder della società.

Principio 7. Il dialogo tra il Consiglio di amministrazione, i soci e gli altri principali *stakeholder* deve essere continuo e basato sulla reciproca comprensione degli obiettivi. È

importante che il Consiglio riservi adeguata attenzione a ogni rilevante categoria di *stakeholder*.

Principio 8. Tutti i membri del Consiglio di amministrazione dovrebbero ricevere una appropriata formazione (*induction*) al momento dell'assunzione della carica e dovrebbero altresì mantenere aggiornate con regolarità le loro competenze e conoscenze.

Principio 9. Le aziende a controllo familiare dovrebbero stabilire modelli di *governance* proprietaria e familiare che promuovano il coordinamento tra i membri della famiglia e la governance societaria.

Principio 10. È importante definire con chiarezza le diverse responsabilità connesse alla guida del Consiglio di amministrazione e della società. Nessun soggetto dovrebbe avere poteri decisionali illimitati.

Principio 11. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe presentare un adeguato mix tra Consiglieri esecutivi e non esecutivi, valutando l'opportunità che i Consiglieri esterni non esecutivi siano almeno in parte indipendenti.

Principio 12. Il Consiglio di amministrazione potrebbe valutare l'istituzione di appositi comitati endo-consiliari al fine di consentire un più efficace adempimento dei compiti che gli sono affidati.

Principio 13. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e predefinito, l'efficacia della propria attività.

Principio 14. Il Consiglio di amministrazione dovrebbe valutare periodicamente, attraverso un processo correttamente formalizzato e predefinito, l'efficacia del rapporto della società con i soci e gli altri stakeholder e delle comunicazioni relative.

I principi sopra ricordati e i value drivers posti alla base degli stessi si ritiene possano essere un utile strumento volto alla strutturazione di una adeguata governance dei rischi, anche in ottica di implementazione degli adeguati assetti organizzativi di cui all'art. 2086 c.c.

Silvia Passalacqua (Partner CA Consulting)