



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELLE TRE VENEZIE



S.A.F. TOSCO LIGURE
Scuola Alta Formazione
Dottori Commercialisti



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
MEDIOADRIATICA COMMERCIALISTI



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELLA LOMBARDIA



**ORDINE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI
di Reggio Emilia**



SAF Piemonte • Valle d'Aosta

Scuola di Alta Formazione dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELLA SICILIA



SAF
CALABRIA BASILICATA
SCUOLA ALTA FORMAZIONE

Best practices di governance aziendale.

La governance nelle PMI e il ruolo dei commercialisti

Pier Luigi Marchini

Professore ordinario di Economia Aziendale Università di Parma. Dottore Commercialista e Revisore legale, Coordinatore Comitato Scientifico SAF Emilia Romagna



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC

Agenda

- **Best practices di governance aziendale**
- La governance nelle PMI
- Governance e adeguati assetti
- Il ruolo dei dottori commercialisti nella governance aziendale

1. Best practices di Governance Aziendale

Corporate Governance:

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.

- Sia organi di **governo** che organi di **controllo**
- Tema ampio che abbraccia **diversi ambiti economico-aziendali e giuridici** (aspetti organizzativo-funzionali, responsabilità, ripartizioni di compiti/specializzazioni)
- Necessità di trovare declinazioni specifiche per **imprese di grandi dimensioni e per le PMI**

1. Best practices di Governance Aziendale

- *La Corporate Governance è oggetto di **crescente attenzione** da parte delle diverse categorie di stakeholder dagli investitori istituzionali ai regolatori, dai partner internazionali alle banche finanziatrici, dai mercati regolamentati alla stampa finanziaria e quindi all'opinione pubblica*
- *E' opinione diffusa che la « **buona governance** » favorisca l'efficienza economica e la crescita **delle imprese**, aumentando la fiducia degli investitori e quindi la disponibilità di risorse e talenti migliori e di capitali a condizioni più favorevoli*
- *Una governance efficace è uno strumento chiave per garantire la **crescita sostenibile delle imprese nel lungo periodo***
- *In definitiva, la relazione di fiducia tra istituzioni, mercati, società e persone presuppone **sistemi di governo basati su principi solidi e valori condivisi***

1. Best practices di Governance Aziendale

CODICE DI AUTODISCIPLINA (SOCIETÀ QUOTATE)

elaborato da un comitato composto da rappresentanti di società emittenti e di intermediari nell'ambito della Borsa Italiana

EVOLUZIONE:

1. elaborazione del Codice: ottobre 1999
2. prima revisione del Codice: luglio 2002
3. seconda revisione del Codice: marzo 2006
4. Articolo 7 - Remunerazione degli amministratori: marzo 2010
5. terza revisione: dicembre 2011
6. quarta revisione: luglio 2014
7. quinta revisione: luglio 2015
8. sesta revisione: luglio 2018
9. ultima revisione: gennaio 2020

natura volontaria: la società che vi aderisce, ne dà annualmente informazione al mercato, nei termini e con le modalità stabilite dalle disposizioni di legge e di regolamento applicabili, precisando quali raccomandazioni del codice sono effettivamente applicate e con quali modalità (principio del «comply or explain»)

1. Best practices di Governance Aziendale

CODICE DI AUTODISCIPLINA (SOCIETÀ QUOTATE)

2 0 1 8

La **versione 2018** prevedeva:

- **PRINCIPI (29)**: di carattere generale
- **CRITERI APPLICATIVI (49)**: recanti i comportamenti raccomandati in quanto tipicamente necessari per realizzare gli obiettivi indicati nei principi
- **COMMENTI** per ciascun articolo, aventi una duplice finalità:
 - i) chiarire, anche attraverso alcuni esempi, la portata dei principi e dei criteri applicativi cui si riferiscono
 - ii) descrivere ulteriori condotte virtuose, meramente auspiccate, quali possibili modalità per perseguire gli obiettivi indicati nei principi e criteri applicativi

2 0 2 0

La **versione 2020** comprende:

- **DEFINIZIONI (13)**: di carattere introduttivo
- **PRINCIPI (20)**: finalizzati alla definizione degli obiettivi di un buon governo societario
- **RACCOMANDAZIONI (37)**: circa i comportamenti idonei a realizzare gli obiettivi indicati nei principi, anch'esse soggette alla regola del «*comply or explain*»

Sono stati **eliminati i commenti**

E' stata già resa disponibile una prima versione di Q&A.

La struttura del nuovo Codice risulta snellita, in favore di una maggiore **semplificazione e flessibilità** sia della forma che dei contenuti. La nuova versione del Codice infatti:

- ✓ **semplifica** e rafforza la formulazione delle raccomandazioni
- ✓ introduce elementi di **flessibilità** in funzione della dimensione dell'impresa e dei suoi assetti proprietari

1. Best practices di Governance Aziendale

CODICE DI AUTODISCIPLINA (SOCIETÀ QUOTATE)

Obiettivo →

garantire una descrizione esauriente e in grado di consentire la corretta comprensione del modello di governo societario adottato da ciascuna società

Contenuto

Definizioni ↓

1. Ruolo dell'organo di amministrazione
2. Composizione degli organi sociali
3. Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del Presidente
4. Nomina degli amministratori e autovalutazione dell'organo di amministrazione
5. Remunerazione
6. Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

1. Best practices di Governance Aziendale

SISTEMA DEI CONTROLLI

"Insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi."

(Codice di Autodisciplina, 2015)

Controllo di primo livello: gestisce e definisce i controlli cosiddetti di linea, insiti nei processi operativi, ossia quelle verifiche svolte sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità di supervisione;

Controllo di secondo livello: monitora il corretto svolgimento del processo di valutazione e controllo dei rischi posto in essere dal management, garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa sufficienti per consentire un efficace monitoraggio;

Controllo di terzo livello: svolto tipicamente dalla Funzione di Internal Audit, ma anche OdV. Obiettivo: la valutazione della funzionalità complessiva del sistema di controlli interni dell'azienda.

Agenda

- Best practices di governance aziendale
- **La governance nelle PMI**
- Governance e adeguati assetti
- Il ruolo dei dottori commercialisti nella governance aziendale

2. La Governance nelle PMI

Il graduale e intenso processo di globalizzazione e il conseguente inasprimento della competitività ha determinato, **anche per le piccole e medie imprese (PMI)**, la necessità di prendere in seria considerazione le problematiche di governance tipiche delle grandi aziende.

Questa esigenza sta spingendo le PMI a individuare modelli di governance che consentano di **proporsi ai potenziali investitori con maggiore credibilità e trasparenza.**

Le scelte strategiche indirizzate in tal senso tendono a ridurre le asimmetrie di intenti tra proprietà, management e tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'attività aziendale, poiché si ritiene che l'eventuale attenuazione possa **fornire un significativo contributo al miglioramento delle condizioni di funzionamento delle imprese.**

2. La Governance nelle PMI

Nedcommunity:

Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate

Il documento dapprima fornisce una definizione di corporate governance e individua gli ambiti di applicazione dei Principi.

La parte centrale del documento è divisa in Valori fondanti e Principi.

I **Valori** fondanti sono alla base dell'Ambiente interno ed evidenziano *l'atteggiamento e le modalità di comportamento che sono richiesti agli attori per creare i presupposti di una governance efficace.*

I **Principi** sono invece i *meccanismi suggeriti per implementare una buona corporate governance.*

(nell'ultima parte sono sinteticamente analizzati benefici e possibili obiezioni all'adozione dei Principi).

2. La Governance nelle PMI

Nedcommunity:

Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate

I Valori fondanti di una buona *Corporate Governance* delle PMI

- Cultura
- Etica Aziendale
- Competenza
- Trasparenza
- Equo trattamento di Soci e altri Stakeholder
- Check and balance
- Prevalenza della sostanza sulla forma

2. La Governance nelle PMI

Nedcommunity:

Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate

I PRINCIPI

- 1. I Soci istituiscono un quadro istituzionale e di *governance* adeguato** all'impresa e che tenga in debito conto anche gli interessi degli eventuali Soci di minoranza.
- 2. L'impresa si dota di un codice etico e di comportamento** nel quale sono espresse le caratteristiche dell'Ambiente interno, tenendo conto dei Valori fondanti. Gli Organi sociali e il Capo azienda sono forti promotori dei contenuti del codice etico, sia dando il miglior buon esempio, sia promuovendone la diffusione e l'adozione all'interno dell'impresa.
- 3. L'impresa**, nei casi in cui i Soci non ritengano di dare forma a un consiglio di amministrazione, **costituisce un *Advisory Board*** o, in generale, ricorre ad *advisor* esterni; ciò - a maggior ragione - in presenza di una leadership forte.
- 4. Ove è istituito un consiglio di amministrazione, nello stesso viene nominato un numero adeguato di membri non esecutivi e con marcata indipendenza di giudizio** ("amministratori indipendenti"). Come gli *advisor*, essi sono **persone competenti** (portano valore) e **autorevoli** (il loro parere è rilevante) in relazione alle necessità dell'impresa.

2. La Governance nelle PMI

Nedcommunity:

Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate

I PRINCIPI

7. Gli Organi sociali e il Capo azienda hanno chiara consapevolezza dell'importanza di dotare l'impresa di un adeguato sistema di controllo interno.

Il sistema di controllo interno è strutturato in base ai seguenti principi:

- a.** prevede controlli di primo livello e una sintetica formalizzazione della loro struttura;
- b.** si fonda sui principi di segregation of duties (separazione delle responsabilità), accountability (chiara attribuzione delle responsabilità), tracciabilità dei dati e delle informazioni;
- c.** include un sistema di controllo di gestione che permetta al Capo azienda e agli Organi sociali di ricevere un'informativa sistematica e tempestiva dei KPI rilevanti;
- d.** impone al Capo azienda di presentare, su base almeno trimestrale, una sistematica e sintetica informativa consuntiva economica, patrimoniale e finanziaria agli Organi sociali.

1. Best practices di Governance Aziendale

Studio di Corporate Governance LAB

Nonostante la diffusione nel tempo di principi e pratiche di buona governance, la loro applicazione procede spesso «a rilento» e secondo un approccio più orientato alla compliance che alle scelte strategiche, alla valutazione contestuale dei rischi emergenti, al conseguente disegno ottimale del CdA, del top management team e della loro dialettica

Una governance migliore migliora i risultati strategici e le performance, sia tramite le singole dimensioni esaminate, sia guardando l'indice nel suo complesso:

- Migliora la propensione delle imprese a concludere acquisizioni (+24,3%)
- Aumenta la probabilità di depositare brevetti (+6,3%)
- Migliora la propensione ad espandersi all'estero (+1,7%)
- Migliora le performance in generale(+0,31punti di ROA)

Agenda

- Best practices di governance aziendale
- La governance nelle PMI
- **Governance e adeguati assetti**
- Il ruolo dei dottori commercialisti nella governance aziendale

3. Governance e adeguati assetti

Adeguati Assetti (art. 2086 c.c.)

... per avere un tessuto economico sano e capace di stare alla pari con la concorrenza europea, *si è intervenuti sui criteri di base della organizzazione dell'attività imprenditoriale, modificando non la legislazione della crisi ma, a monte, quella ordinaria che nel codice civile detta le regole di corretta organizzazione, anche sotto il profilo amministrativo e contabile, ovvero l'articolo 2086 del codice civile che cambia la propria rubrica inserendo per la prima volta il concetto dell'esistenza di **OBBLIGHI DI GESTIONE DELL'IMPRESA.***

Essi sono riassunti nel nuovo comma 2 inserito, il quale afferma che:

L'IMPRENDITORE CHE OPERI IN FORMA COLLETTIVA O SOCIETARIA HA IL DOVERE DI ISTITUIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO A DUE FATTORI FONDAMENTALI: LA NATURA DELL'IMPRESA E, QUINDI LA SUA ATTIVITÀ CONCRETA CON LE CARATTERISTICHE OPERATIVE E DI MERCATO CHE LA IDENTIFICANO E LE DIMENSIONI DELLA STESSA.

TUTTO QUESTO IMPIANTO, IMPLICA CHE SI ABBIA CONTEZZA DEGLI ASSETTI ADEGUATI ed è chiaro che *L'IMPRENDITORE DEVE CAPIRE QUALI SIANO GLI STRUMENTI TECNICI (INTESI COME MEZZI UMANI E TECNOLOGICI) AL FINE DI INDIVIDUARE GLI ASSETTI ADEGUATI E SUCCESSIVAMENTE PER RENDERSI CONTO CHE LA SITUAZIONE STA SFUGGENDO AL CONTROLLO ED ALLE PREVISIONI ESEGUITE, POSIZIONANDOSI IN UNA PROSPETTIVA DI RISCHIO DI INSOLVENZA*

3. Governance e adeguati assetti

Adeguati Assetti (art. 2086 c.c.)

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Considerato nella accezione più ampia del termine, include al suo interno:

- a) la **CONFIGURAZIONE DELLA CORPORATE GOVERNANCE AZIENDALE** e, quindi, la definizione delle modalità di **ARTICOLAZIONE E FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO**;
- b) la **CONFIGURAZIONE DELLE VARIABILI ORGANIZZATIVE**, intese come **STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SISTEMI OPERATIVI**. Nell'ambito dei sistemi operativi rivestono particolare rilevanza i sistemi di controllo.

ASSETTO AMMINISTRATIVO

SISTEMA DI DISPOSIZIONI, PROCEDURE E PRASSI OPERATIVE adottate dall'impresa che consentono di **VERIFICARE LA SUSSISTENZA DELLE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO** del sistema aziendale mediante il **CONFRONTO SISTEMATICO FRA GLI OBIETTIVI PERSEGUITI E I RISULTATI CONSEGUITI**.

ASSETTO CONTABILE

SISTEMA DI RILEVAZIONE DEI FATTI AZIENDALI FINALIZZATO ALLA RAPPRESENTAZIONE VERITIERA E CORRETTA DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE, ECONOMICA E FINANZIARIA aziendale in coerenza con il *framework* normativo (fra cui i principi contabili applicabili) di riferimento.

DOVERE DI DOTARE LA SOCIETÀ DI ADEGUATI ASSETTI IN CHIAVE PREVENTIVA RISPETTO ALL'EMERSIONE DELLA CRISI E DELLA PERDITA DI CONTINUITÀ AZIENDALE È FATTISPECIE (QUASI) PIÙ GRAVE PER LE IMPRESE IN SITUAZIONE DI EQUILIBRIO RISPETTO A QUELLE ORMAI IN CRISI

Agenda

- Best practices di governance aziendale
- La governance nelle PMI
- Governance e adeguati assetti
- **Il ruolo dei dottori commercialisti nella governance aziendale**

4. Il ruolo dei dottori commercialisti nella governance aziendale

- Il commercialista come **consulente** della governance aziendale.
- Il commercialista come **membro degli organi di controllo** aziendale (collegio sindacale, revisore legale, membro dell'organismo di vigilanza)
- Il commercialista come **membro dei consigli di amministrazione** aziendale (amministratore indipendente, membro dell'advisory board)
- Il commercialista come **consulente nella definizione degli adeguati assetti aziendali**
- Il commercialista **consulente e/o revisore della sostenibilità**