

WEBINAR

Governance e Sostenibilità nelle PMI. Commercialisti al timone

15 aprile 2024



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



I principi fondamentali e l'importanza di una solida governance per le PMI

Dott. Maurizio Panetti – Governance Advisory S.r.l.



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC

Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti economici, di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione.

E' fatto espressamente divieto di utilizzare il materiale (rivendendolo, riproducendolo, citandolo, diffondendolo, mettendolo a disposizione del pubblico e di terzi in genere) senza la preventiva autorizzazione di SAF, a pena di risarcimento di tutti i danni subiti e subendi da quest'ultima in conseguenza della violazione commessa.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la SAF non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali

Agenda

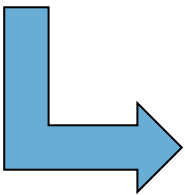
- **La Corporate Governance**
- PMI: mercato ed obiettivi

La nozione di corporate governance

- L'OECD nel 1999 pubblica i "Principles of Corporate Governance" (revisionati nel 2004, 2015 e 2023) che rimangono il riferimento più autorevole relativo alla Corporate Governance a livello mondiale, ripresi nei Codici di Corporate Governance:

Insieme di strumenti, metodi, assetti organizzativi, nonché il quadro normativo, sulla base dei quali l'impresa determina e persegue i propri obiettivi, governa il complesso delle relazioni tra il management della società, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e gli altri "stakeholder" e, infine, monitora le proprie performance.

La corporate governance si concentra sui problemi che scaturiscono dalla separazione tra proprietà e controllo, ed in particolar modo regola il rapporto mandante-mandatario tra soci e amministratori.



Il Codice, introdotto in Italia nel 1999, trova collocazione e riscontro negli artt.41 e 47 della Costituzione:

- il principio costituzionale che sancisce la libertà di organizzazione dell'impresa (art. 41 Cost.), si contempera all'esigenza che, fondandosi sulla trasparenza al mercato, intende tutelare il risparmio e i risparmiatori (art. 47 Cost.), ponendoli nella condizione di conoscere e valutare le scelte di governo societario;
- il Codice si pone come un "modello di riferimento" che raccomanda l'adozione di una serie di condotte virtuose (c.d. best practice) nella gestione e nel controllo di un'impresa, al fine di favorire un allineamento dei comportamenti tenuti dagli emittenti italiani a quelli maturati in paesi con mercati di capitali più sviluppati.

Introduzione alla Corporate Governance delle PMI

- Le PMI sono le aziende più numerose nello scenario economico europeo, tipico di una **frammentazione del business** che tende a **non perseguire la creazione di economie di scala e di scopo** in relazione alla conformazione politica e fisica del territorio e ad un approccio tendenzialmente individualista e familiare.
- Il mondo delle PMI è ampio e con un perimetro irregolare **legato principalmente a logiche di «sistematizzazione»** sviluppate in differenti ambiti:
 - ✓ dalle logiche **generiche**, relative per esempio alla segmentazione per i servizi bancari a quelle più **specifiche** collegate alle normative nazionali ed europee.
- L'approccio del corso è volutamente pragmatico, mirato ad identificare obiettivi ed opportunità connessi alle differenti tipologie aziendali identificate, sulle base delle esigenze relative all'azionariato ed alla normativa di volta in volta applicabile:
 - ✓ il nostro focus sarà quello di indirizzare le esigenze di «governance» e di competenze specifiche necessarie a supportare il funzionamento del CdA aziendale, con l'obiettivo di identificare eventuali «volani della governance».

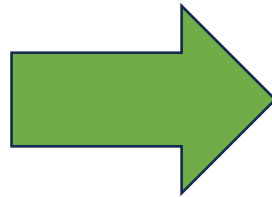
Agenda

- La Corporate Governance
- **PMI: mercato ed obiettivi**

Il mercato delle PMI italiane

Ciclo di vita della governance societaria

- Struttura organizzativa
- Adempimenti corporate
- Impatto di strategie e comunicazione ESG



ISTAT (2020):
4,4 mln imprese

4.100 imprese grandi
214.000 PMI

Società quotate:
415

105 imprese grandi e non
310 PMI

Società soggette alla
normativa Europea sulla
sostenibilità

ca. 4000 nuove società principalmente non
quotate

La Corporate Governance delle PMI: problematiche organizzative

Difesa delle minoranze

- Proprietà fortemente concentrata su uno o pochi azionisti di maggioranza:
 - ✓ bassa attenzione agli interessi di eventuali soci di minoranza e minimo confronto e comunicazione nell'assunzione di decisioni strategiche ed operative.

Efficacia operativa, de-risking e comunicazione

- Management e proprietà coincidenti:
 - ✓ corto circuito delle funzioni decisionali e di controllo che operano con scarsa indipendenza e delega di responsabilità, con impatti sulla comunicazione ed i flussi informativi interni.

Efficienza e crescita manageriale

- Organizzazione piramidale accentrata sulla figura dell'imprenditore:
 - ✓ disegno organizzativo spesso inefficiente in quanto non allineato a matrici gerarchico – funzionali definite e riconosciute. La figura dell'imprenditore spesso crea linee di riporto privilegiate che tendono a deresponsabilizzare le funzioni di management.

Gestione condivisa e utilizzo di competenze specifiche

- Scarso coinvolgimento del Consiglio d'Amministrazione e minimizzazione del suo ruolo.

La sviluppo della Corporate Governance delle PMI non quotate

- La Corporate Governance delle PMI non quotate rappresenta un percorso da sviluppare nel tempo, in relazione al ciclo di vita della proprietà dell'azienda:
 - ✓ la costruzione di un framework di Corporate Governance è legato a precise esigenze operative collegate a eventi rilevanti della vita aziendale.
- Il ruolo del professionista che supporta l'imprenditore in quelle funzioni che nelle aziende «famigliari», sono quasi sempre appaltate all'esterno (aree legali, fiscali e amministrative), diventa di grande rilevanza in quanto parte attiva nell'indirizzo e set up di soluzioni organizzative a sfondo strategico finalizzate normalmente alla trasformazione strutturale della società:
 - ✓ finalizzare un progetto di Corporate Governance in una PMI non quotata significa allineare la governance societaria a nuovi modelli operativi necessari per la sua sopravvivenza o per la sua continuità e crescita.

Opportunità organizzative	Eventi strutturali
• Implementazione L. 231/2001	• Preparazione della successione in azienda con necessità di coordinamento di più azionisti famigliari
• Applicazione normativa ESG per la sostenibilità (attiva e passiva)	• Separazione dei ruoli di azionisti e manager
	• Entrata di nuovi soci (generalmente istituzionali)
	• Avvio del percorso di quotazione