

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 governance solida per le PMI

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

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

- **Best practices di governance aziendale**
- Governance e adeguati assetti
- La governance nelle PMI

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**

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
- **Governance e adeguati assetti**
- La governance nelle PMI

2. 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.

Ciò implica che si abbia contezza degli assetti adeguati e l'imprenditore deve capire quali siano gli strumenti tecnici (intesi come mezzi umani e tecnologici) al fine di individuare gli assetti adeguati, al fine di rendersi conto quando la situazione sta sfuggendo al controllo ed alle previsioni eseguite, posizionandosi in una prospettiva di rischio di insolvenza

2. 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.

Agenda

- Best practices di governance aziendale
- Governance e adeguati assetti
- **La governance nelle PMI**

3. 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.**

3. La Governance nelle PMI

Nedcommunity:

LINEE GUIDA E PRINCIPI DI CORPORATE GOVERNANCE APPLICABILI ALLE SOCIETÀ NON QUOTATE

- Scopo della società (*purpose*)
- Cultura sana e condivisa
- Sostenibilità (Etica Aziendale)
- Diversity
- Delega di poteri e funzioni
- Check and balance
- Processo decisionale professionale
- Accountability
- Adeguatezza professionale (Competenza)
- Trasparenza
- Assenza di conflitto di interessi
- Allineamento degli obiettivi (Equo trattamento di Soci e altri Stakeholder)
- Il sistema di controllo interno
- Prevalenza della sostanza sulla forma

3. La Governance nelle PMI

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(+0,31 punti di ROA)