

# La governance plurale fa bene alle Pmi

## LINEE GUIDA

Publicato il position paper del Centro studi Aidc e di Nedcommunity

Il governo societario deve incentivare il confronto e l'analisi di efficacia

Enrico Maria Bignami  
Alessandro Savorana

Una buona governance rappresenta un requisito indispensabile per lo sviluppo delle Pmi. Aggiunge valore alle imprese e aumenta esponenzialmente la loro capacità di procedere verso il successo, mettendo le basi per una solida sostenibilità di medio-lungo termine. Questa è la conclusione di sintesi alla quale perviene il Position paper frutto di un lavoro congiunto del Centro studi Aidc e Nedcommunity recentemente pubblicato. Il documento si focalizza sulle Pmi che hanno adottato la forma di Spa e il sistema tradizionale di amministrazione, ma le considerazioni espresse valgono anche per le Srl e per le altre forme di amministrazione.

Un governo societario privo di indipendenza di giudizio, poco incline al confronto e ove le decisioni sono fondate e passivamente influenzate dal "peso" del maggiore azionista, non può definirsi un modello virtuoso. Da qui la necessità che le imprese adottino modelli di governance, pur flessibili e adattati alle dimensioni dell'impresa, senza però derogare a garanzie minime di composizione, struttura e funzionamento, che devono essere alla base di una gestione etica, consapevole e responsabile. In sintesi, una governance flessibile e proporzionale che poggi le sue basi su valori riconosciuti come essenziali nella gestione dell'impresa.

Da un lato va posta in rilievo l'importanza della presenza amministratori non esecutivi indipendenti, che qualifica in modo rilevante la corporate governance della società, poiché favorisce il confronto e il dibattito in seno all'organo amministrativo, conferendo maggiore solidità al processo connesso alle deliberazioni, nonché, in particolare, nell'approvazione della strategia e nella definizione e valutazione del livello compatibile dei rischi, in una prospettiva di una solida sostenibilità di medio-lungo periodo dell'impresa.

D'altro lato, appare fondamentale evitare la concentrazione dei poteri gestori nelle mani degli amministratori esecutivi, che oltre a non consentire di instaurare un positivo e collaborativo confronto di idee e opinioni tra i componenti dell'organo di gestione, rischia di svuotare la governance societaria: si deve, pertanto, privilegiare meccanismi con i quali le decisioni sulle operazioni rilevanti (ove, naturalmente, il concetto di rilevanza è valutato in relazione all'impresa) siano assunte esclusivamente in forma collegiale.

Infatti, le operazioni rilevanti devono

## IL PAPER

### Il gruppo di lavoro

I componenti della commissione:  
Enrico Maria Bignami (coordinatore Reflection Group "Governance delle PMI" di Nedcommunity);  
Alessandro Savorana (Presidente Comitato scientifico Centro Studi Aidc Milano)  
Enrico Maria Bignami;  
Daniele Bernardi;  
Roberto Cravero; Ennio Franzoia; Enrico Holzmueller; Antonella Negri Clementi; Roger Olivieri; Michela Zeme

no trovare un appropriato equilibrio su decisioni consapevoli e condivise, e quindi informate, basate anche su ragionevoli ipotesi prospettiche, tenuto conto dei rischi convenientemente ponderati per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, e non il mero frutto di "percezioni", "opinioni", "supposizioni", quali apprezzamenti di carattere squisitamente "soggettivo", non supportate da solidi elementi.

L'analisi di un adeguato set informativo, le valutazioni, il dibattito e le conseguenti conclusioni, al di là se queste possano considerarsi, a posteriori, giuste o sbagliate, sono il fondamento della business judgement rule che non consente di sindacare il merito delle scelte gestorie, anche quando caratterizzate da una rilevante alea economica, ma solo di valutare la diligenza adottata dagli amministratori nell'apprezzare, unitamente ai vantaggi, i margini di rischio connessi all'operazione economica e quindi l'adeguatezza delle cautele da adottare nonché delle informazioni richieste nell'ambito dell'attività d'impresa. Nel contesto, occorre considerare che è parte integrante della governance un sistema di rilevamento dei dati che consenta un costante ed efficace monitoraggio dell'andamento aziendale, misurando i risultati. Tenuto conto della continua evoluzione delle condizioni economiche, di mercato e sociali, appare poi utile che l'organo di governo valuti la necessità di avvalersi anche del supporto di advisor esterni, tecnici indipendenti e di comprovata professionalità, per integrare le competenze specifiche necessarie ai fini della predisposizione e, a consuntivo, dell'analisi dei piani di business.

La scelta delle persone è - infine e naturalmente - un elemento cruciale di qualsiasi struttura di corporate governance: sono le persone che fanno la differenza e quindi la loro scelta può cambiare radicalmente il futuro dell'impresa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Commercialisti: «Niente alibi-riserve»

## FILO DIRETTO

Continua il confronto sulla proposta Miani per le specializzazioni

Prosegue il confronto sulle specializzazioni dei commercialisti, lanciato sabato 1° giugno dal presidente del Cndcec, Massimo Miani, in un'intervista al Sole 24 Ore. Per inviare commenti si può usare la casella di posta elettronica [ilmoggiornale@ilsole24ore.com](mailto:ilmoggiornale@ilsole24ore.com)

### Il test «Albo delle specialità»

Sono molto grato al presidente Miani per la proposta per le specializzazioni professionali. Per quanto mi riguarda è una battaglia di retrovia sostenere che «la specialità mortifica la professione» e bisogna smettere di pensare che «tutti fanno tutto».

Nel 2006 l'Ordine di Pavia avviò una Commissione che pose la domanda: a chi serve sapere di cosa ci occupiamo? La risposta fu abbastanza semplice: le richieste di consulenza pervenivano da due

macro aree: i singoli privati e le imprese. Si pensò di identificare i vari campi di azione nei quali il dottore commercialista svolgeva l'attività consulenziale e quella dei servizi. Furono individuate «Aree di specialità». Si convenne che ciascun iscritto non potesse optare per più di tre aree. Si formalizzò una delibera, assunta il 21 marzo 2006 durante l'annuale assemblea degli iscritti, che - approvata all'unanimità da tutti i presenti - prevedeva la stampa di un allegato all'Albo denominato «Aree di specialità». Vi erano elencate undici aree ed una dodicesima «residuale» per particolari settori poco «praticati». Si pensò anche che tale attestato sulla acquisizione della specialità potesse essere fornita dalla Saf (Scuola di alta formazione) a cui l'Ordine di Pavia aveva dato vita.

Questo prototipo di Albo delle Specialità fu in effetti poi stampato, e non per un solo anno. Quali furono gli effetti di quella pubblicazione? La segreteria dell'Ordine pavese, quando veniva richiesta, ad esempio, di fornire il nominativo di un commer-

cialista specializzato in «procedure concorsuali», forniva l'elenco degli iscritti a quell'area specialistica con soddisfazione dell'utenza, che gradiva l'iniziativa, e naturalmente dei colleghi contattati. Da anni qui a Pavia non si stampa più questo elenco che aveva una grave pecca, l'autoreferenzialità: non ha senso l'autocertificazione, ma senza dubbio è stato uno sforzo per far crescere la professione proiettandola verso una più elevata considerazione sociale.

Si è perso tempo (si parla di anni) discutendo delle opportunità offerte dall'Albo Unico, argomento che qui non è oggetto di discussione, ed ora bisogna avere il coraggio di recuperare il tempo perduto e difendere il sistema ordinistico che esiste a tutela dei terzi e dei fruitori delle consulenze e servizi erogati (magari con una più puntuale osservanza del Codice Deontologico). Le esclusive non sono delle "riserve" entro cui cacciare, ma la clientela viene attratta, più che dalla organizzazione dello studio e dall'esibizione di certificati di qualità, dalla preparazione, dalla obiettiva valutazione del proble-

ma, dalla assoluta indipendenza e terzietà e, non ultimo, dall'eticità dell'agire posta in essere dai singoli professionisti.

— Lucio Aricò (Pavia)

### Mettiamoci in discussione

Il tema delle specializzazioni deve essere inserito, a mio avviso, in una cornice più ampia che tenga conto delle complessità e correlative responsabilità che periodicamente aumentano in capo alla categoria.

Il segnale che viene da questa riforma in discussione è forte: le professioni non si limitano ad esercitare funzioni delicatissime sulla base di un diritto acquisito dall'iscrizione ad un Albo, ma sono disposte a mettersi in gioco ogni giorno garantendo continua formazione, aggiornamento e grande livello tecnico. Questo dovrebbe portare anche a riconsiderare anche il sistema sanzionatorio, civile e penale, che prevede spesso una corresponsabilità dei professionisti per fatti non propri, di tipo solidale e senza alcun limite.

— Alfredo Pascolin (presidente Odcec Gorizia)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



# Innovation Days

LE ECCELLENZE DEL TERRITORIO

## Programma

8,30 ▶ Registrazione partecipanti

9,00 ▶ Saluti istituzionali

Fabio Tamburini, Direttore Il Sole 24 Ore  
Fabio Benasso, Vice Presidente Assolombarda, Presidente e CEO Accenture Italia  
Giuseppe Sala, Sindaco di Milano e della Città Metropolitana  
Attilio Fontana, Presidente Regione Lombardia

9,40 ▶ La spinta delle multinazionali e la trasformazione urbana

Fabio Benasso, Vice Presidente Assolombarda, Presidente e CEO Accenture Italia  
Silvia Candiani, Amministratore Delegato Microsoft Italia  
Fabio Panzeri, Chief Operating Officer Prelios Group  
Monica Poggio, Amministratore Delegato Bayer Italia

10,20 ▶ Keynote Speech - Made in Italy: innovare la tradizione

Francesco Giordano, co-CEO Commercial Banking Western Europe UniCredit

10,40 ▶ L'eccellenza del know-how: tecnologia, economia life science

Marco Montorsi, Rettore Humanitas University  
Ferruccio Resta, Rettore Politecnico di Milano  
Gianmario Verona, Rettore Università Bocconi

Milano 20 giugno - Ore 8:30  
Sede del Sole 24 ORE  
Via Monte Rosa, 91

11,20 ▶ Keynote Speech - Trasformazione urbana e sostenibilità

Stefano Boeri, Architetto e urbanista

11,40 ▶ Le opportunità di una città che diventa smart

Enrica Danese, Responsabile Customer Experience Excellence & Innovation TIM  
Davide Dattoli, Fondatore e CEO Talent Garden  
Claudio Levorato, Presidente Manutencoop Società Cooperativa  
Stefano Menghinello, Direttore centrale ISTAT per le statistiche economiche

12,20 ▶ L'eccellenza delle filiere e dei settori: servizi, finanza, manifattura, comunicazione

Andrea Dell'Orto, Presidente Eicma  
Raffaele Jerusalmi, Amministratore Delegato Borsa italiana  
Marino Vago, Presidente Sistema Moda Italia  
Luca Vergani, CEO Wavemaker Italia

13,00 ▶ Conclusioni

Modera Luca Orlando, Il Sole 24 Ore

Per informazioni: [www.ilsole24ore.com/innovationdays](http://www.ilsole24ore.com/innovationdays)

Main partner



Premium partner



Partner



Partner tecnico



Con il patrocinio di



Un evento di