SLIDE 1

Best practice per l'adozione di adeguati modelli di governance nelle PMI

Melchior Gromis di Trana
ODCEC Torino – Università di Torino

SLIDE 2

Pros and Cons

Pros

- Leadership concentrata che premia l'intuito, la volontà e l'intraprendenza dell'imprenditore;
- Dedizione e pazienza (c.d. capitale paziente con visione di lungo periodo);
- Agilità e pragmatismo decisionale

Cons

- Eccessivo individualismo
- Debolezza manageriale (non sempre l'azionista di riferimento, ha le competenze necessarie per fare il manager)
- Debolezza finanziaria (limitazioni dell'agire dovuto all'utilizzo del proprio capitale, o al contrario eccessivo ricorso all'indebitamento).

SLIDE 3

Definizione

OECD afferma che:
«la corporate governance implica una serie di **relazioni** tra il management, il consiglio, i soci e gli altri stakeholder. La corporate governance fornisce anche la struttura attraverso cui sono fissati gli **obiettivi** della società, sono **determinati i mezzi** per perseguire tali obiettivi e sono **controllate le performance**. La buona corporate governance dovrebbe fornire al consiglio e al management incentivi adeguati alla realizzazione di obiettivi in linea con l'interesse della società e dei suoi soci e dovrebbe facilitarne l'effettivo monitoraggio».

La governance deve essere progettata e costruita su misura per ogni impresa considerando; **dimensioni**, **complessità** e **settori di attività**.

SLIDE 4

Stimoli ad una governance maggiormente «adeguata»

"L'adozione di un modello di governo societario evoluto, ispirato a principi di **bilanciamento dei poteri** e di **rappresentanza degli interessi** dell'impresa nel rispetto di tutti gli interessi, proprietari e non, nonché orientato a garantire **continuità e crescita aziendale**, dovrebbe caratterizzare una concezione moderna di imprenditorialità sana e responsabile".

Codice di Autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate

"Il momento di riparare il tetto è mentre il sole sta splendendo".

John Fitzgerald Kennedy

SLIDE 5

Si tratta di Utopia per le PMI?

I riferimenti concettuali alle best practice di CG emessi da associazioni economiche, oppure di categoria professionale, sono stati elaboratori tenendo in considerazione le grandi imprese con le loro imponenti e complesse strutture organizzative. Questo non significa che il tema risulti secondario per le PMI.

Problematiche da fronteggiare:

- le **crisi** di mercato;
- i cambiamenti di leadership, compresa la **successione** e **ricambio generazionale**;
- gli altri cambiamenti significativi quali **espansione**, **mutamenti di mercato** e d'ambiente esterno, **innovazione** tecnologica, mutamenti legislativi, **internazionalizzazione**, ecc.

Occorre pertanto trasmettere agli imprenditori l'importanza di una dotazione che vada oltre le loro sole competenze, o quelle dei propri famigliari.

SLIDE 6

Obiettivi di un potenziamento del sistema di governo societario

La governance, sebbene sia da molti considerata un tema astratto, **è sempre fondamentale** per:

1. migliorare i **risultati** ed è condizione fondante della **sostenibilità** dell'impresa nel **lungo termine**, anche nelle imprese con una leadership forte;
2. aumentare la disciplina dei **processi decisionali** e migliora la **trasparenza** dei processi di governo nei confronti degli investitori anche internazionali, delle persone che operano all'interno dell'impresa, del sistema finanziario e, in generale, degli stakeholder: è quindi strumento per aumentare la competitività dell'impresa e la sua capacità di attrarre risorse di qualità e capitale di debito e di rischio.

La condizione fondante di una buona governance è che sia tale nella **sostanza** e non solo nella forma.

SLIDE 7

Valori alla base di un modello di governance «tailor-made»

1. **Cultura aziendale**: elemento volto allo sviluppo aggregativo e di identificazione all'interno dell'impresa.
2. **Competenza**: l'impresa deve possedere le adeguate competenze per lo sviluppo del business. Tali competenze se carenti devono essere acquisite esternamente.
3. **Trasparenza**: l'informativa a fini interni ed esterni che assicura una tempestiva e accurata informazione su tutte le questioni rilevanti riguardanti la società.
4. **Equo trattamento**: si deve assicurare l'equo trattamento di tutti i soci, compresi quelli di minoranza, ma anche di coloro che forniscono risorse all'impresa fra cui gli investitori, i dipendenti, i creditori e i fornitori.
5. **Visione di lungo periodo**: evitare miopia strategica e attenzione al ricambio generazionale.

SLIDE 8

Attuazione al processo di potenziamento della governance in una PMI

Presa consapevolezza circa la necessità di un potenziamento nella propria dotazione, i punti da cui partire sono:

1. **Avviare processo di acquisizione delle competenze**: mettere "intorno al tavolo" tutte le conoscenze e competenze necessarie allo sviluppo dell'impresa, interne e anche esterne, e che siano in grado di supportarlo e consigliarlo nelle scelte importanti; e quindi anche istituire un Consiglio di Amministrazione (o un **Advisory board**);

2. **Mettere a punto l'organizzazione:** Formalizzazione di un sistema di attribuzione di ruoli, obiettivi, strumenti, responsabilità e reporting alle varie persone, impostando così un corretto processo di delega; tale operazione passa anche attraverso i fondamenti della comunicazione e della condivisione delle informazioni importanti all'interno, cioè mettere il team in condizione di lavorare al meglio;

SLIDE 9

Attuazione al processo di potenziamento della governance in una PMI

3. **mettere a punto il sistema dei controlli**: organizzare presidi volti a ridurre a un valore accettabile i rischi di errori e frodi, ma anche sviluppare presidi che facilitino l'individiazione nel più breve tempo possibile di indicatori della crisi d'impresa.