



## **REFLECTION GROUP “GOVERNANCE DELLE PMI”**

---

# **L'AMMINISTRATORE INDIPENDENTE E L'ORGANO DI CONTROLLO DI PMI NEL CONTESTO DELL'EMERGENZA COVID-19**

*Aprile 2020*

# INDICE

## 1. IL CONTESTO

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.1. Etica aziendale

### 2.2. Equo trattamento degli Stakeholder

### 2.3. Trasparenza

### 2.4. Prevalenza della sostanza sulla forma

### 2.5. Cultura

## 3. IN SINTESI, I PUNTI DI DEBOLEZZA SPECIFICI DA PRESIDARE

### 3.1. Comunicazione e confronto con gli organi sociali

### 3.2. Capacità di previsione

### 3.3. Gestione del personale

### 3.4. Gestione della liquidità

### 3.5. Rapporti con clienti e fornitori

### 3.6. Impatto sui processi operativi e capacità di valutazione di nuove opportunità

## 1. IL CONTESTO

**La gravissima crisi sanitaria che il mondo e il nostro Paese stanno attraversando ha e avrà effetti imprevedibili e certamente molto significativi per l'economia reale.**

Il mondo dell'impresa, in particolare quello delle **PMI**, sta conseguentemente affrontando un momento molto critico, sia per la riduzione dei ricavi, che impatta e impatterà in misura significativa almeno sul 2020, sia per una prevedibile fortissima carenza di liquidità, dovuta anche alla quota di clientela che verosimilmente non rispetterà i termini di naturale scadenza delle varie obbligazioni.

Elemento fondamentale per l'**imprenditore** che affronta la crisi è senza dubbio **assumere un atteggiamento corretto**. La crisi attuale, infatti, lo vede impegnato da un lato a salvaguardare la **sopravvenienza dell'impresa**, rispettandone gli impegni finanziari (che non siano stati prorogati, anche dalla normativa), dall'altro a presidiare il tema dell'**adozione delle più corrette e sicure misure sanitarie**, cruciali per garantire la sopravvivenza dell'impresa almeno quanto le misure economico-finanziarie.



## 1. IL CONTESTO

Per un imprenditore che opera in questo scenario di emergenza è quindi fondamentale:

- **prevedere al meglio i fabbisogni finanziari** necessari per l'immediata sopravvivenza e, ancor più, per la successiva fase di progressivo ritorno alla normale attività;
- **organizzare l'impresa** in relazione alla sospensione parziale o totale dell'attività, contemplando le diverse modalità operative necessarie anche alla salvaguardia della ripresa dell'attività;
- richiedere ed ottenere il **supporto necessario dal sistema bancario e finanziario** e, ove possibile, anche ai soci, anche solo in termini di rinuncia ai dividendi previsti;
- **preservare un raccordo prioritario con la propria filiera**, per valutare insieme soluzioni di "uscita dalla crisi";
- assumere un **atteggiamento** caratterizzato da alcuni punti essenziali:
  - uno spirito gestionale improntato al **comportamento del buon padre di famiglia**;
  - un'attenzione particolare verso le **esigenze e le necessità dei vari Stakeholder**;
  - un **comportamento etico**, comprensivo - più in generale - di atteggiamenti che contemplino il rispetto di esigenze e fabbisogni più allargati e in un'ottica di lungo termine;
  - valutare la capacità dell'azienda di supportare e **aiutare il contesto sociale** con interventi mirati in ottica di responsabilità di impresa.

## 1. IL CONTESTO

**Gli amministratori, siano essi esecutivi o meno, i sindaci (e i consulenti aziendali),** cui già è affidato in ogni caso, nei loro rispettivi diversi ruoli, l'onere di valutare e monitorare l'andamento dell'impresa, si trovano ad assumere un ruolo determinante in presenza di scenari complessi come quello attuale:  
fornire tempestivamente il proprio contributo sia nella gestione dell'immediatezza, sia al momento di "ripresa delle attività".

Come noto, è nella tempesta che la barra del timone va tenuta molto più ferma!

Occorre dunque **intensificare con rapidità il colloquio con l'imprenditore**, sia incrementando la **frequenza di contatti e le riunioni**, sia fornendo un **supporto concreto di contributi e visioni**, idonee a incidere – anche nel brevissimo - sul processo decisionale e operativo. In situazioni di crisi imprevedibili, diventa più difficile trovare prontamente le adeguate competenze. E, se uno scenario incerto può rendere le previsioni un azzardo, **la mancanza di tempestività nei processi decisionali può vanificare l'efficacia delle misure** da assumere: in questo senso, diventa cruciale anche sollecitare **l'intensificazione del monitoraggio dei dati operativi ed economico finanziari e condividerli con maggior frequenza.**

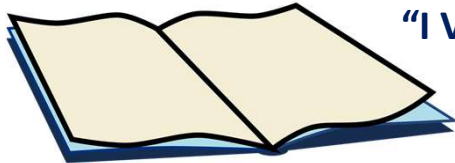
L'analisi delle informazioni è fondamentale per la ricerca di soluzioni tempestive e corrette.

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

**Gli amministratori, in modo particolare gli indipendenti, hanno un ruolo di presidio e stimolo della gestione e di indirizzo dell'impresa nei contesti di emergenza.  
La vigilanza dei sindaci si intensifica.**

Proprio in questo contesto, diventa ancora più rilevante fare riferimento ad alcuni consolidati [valori cardine nella governance delle PMI.](#)

Nelle prossime pagine evidenziamo i principali, estratti da:



**“I VALORI fondanti di una buona Corporate Governance delle PMI”**

*Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate*

*Nedcommunity*

*Novembre 2014*

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.1. Etica aziendale

*“È fondamentale evidenziare uno stile di governo e di direzione ispirato ai principi del rispetto delle controparti, della correttezza e dell’etica.”*

**L’etica, nei momenti di difficoltà, diventa ancor più un principio cardine:** essa va interpretata nel senso della **responsabilità sociale d'impresa** e diventa tanto cruciale, quanto lo è la continuità aziendale: solo preservando l’interesse degli *Stakeholder*, infatti, l'impresa sarà in grado di uscire dalla crisi nel modo corretto, ossia garantendosi un futuro successo sostenibile. Da ciò ne deriva che atteggiamenti "egoistici" o, peggio ancora, " approfittatori", non solo non giovano, ma vanno respinti: essi, oltre a creare un danno reputazionale, spesso irreversibile, saranno infatti a base di possibili future crisi dell'impresa nel lungo termine.

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.2. Equo trattamento degli *Stakeholder*

*“L’impresa deve tenere in considerazione il fatto che il suo posizionamento competitivo, e in ultima analisi i buoni risultati che essa ottiene, sono il frutto di un lavoro di squadra che integra i contributi di un insieme di soggetti che forniscono risorse all’impresa fra cui gli investitori, i dipendenti, i creditori e i fornitori. Tali contributi sono una risorsa preziosa per costruire imprese competitive e redditizie. E’ quindi nell’interesse a lungo termine dell’impresa mantenere relazioni equilibrate con i propri Stakeholder, legittimi e rilevanti, cercando di trarre vantaggio dal riconoscimento dei rispettivi interessi e del relativo contributo al successo di lungo periodo dell’impresa.”*

Fra i primari interessi dell’impresa vi è senza dubbio quello di **mantenere un atteggiamento responsabile** verso i dipendenti, i clienti, i fornitori, il sistema finanziario e l’amministrazione statale. La sussistenza dell’impresa, infatti, è figlia della **continuità dell’ “ecosistema aziendale”** in cui opera.

Fra i principi fondamentali, vi è senz’altro quello della **solidarietà e della sussidiarietà**, intesa come capacità di saper rispondere attivamente alle esigenze della comunità, non solo attraverso contribuzioni o dotazioni a fondo perduto, ma anche – ad esempio - attraverso la riconversione di attività, la gestione del personale con differenti modalità o la distribuzione di prodotti e servizi.



## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.3. Trasparenza

*“L’informativa prodotta, a fini interni ed esterni, deve assicurare una tempestiva e accurata informazione su tutte le questioni rilevanti riguardanti la società, ivi compresi la situazione finanziaria e le performance.”*

In situazioni di emergenza diventa fondamentale **potenziare l’attività di raccolta ed analisi** dei propri dati economico finanziari, **intensificare il livello di comunicazione, monitorare le informazioni** esterne affidabili, **organizzare un maggior numero di riunioni**, anche degli organi sociali (Consigli, Comitati e anche Assemblee, perché il coinvolgimento dei soci diventa fondamentale). Occorre, in altri termini, trasformare il semplice confronto, e il *brain storming*, per farlo assurgere a momento di informazione e di formazione di decisioni forti e tempestive, dove la disponibilità delle singole e diverse competenze possa consentire di realizzare la miglior valutazione e il più attento monitoraggio della situazione e della sua evoluzione per finalizzare le più opportune azioni, nel breve e nel medio termine.

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.4 Prevalenza della sostanza sulla forma

*“La conformità alle leggi e ai regolamenti interni ed esterni e l’applicazione delle regole e dei principi di buon governo aziendale, non possono essere puramente formali, ma devono tradursi in azioni e comportamenti che riflettano lo spirito oltre che la lettera delle norme.”*

In situazioni di crisi, **monitorare l’efficacia delle azioni facendo prevalere la sostanza sulla forma**, diventa ancora più rilevante. Fra i doveri del vertice e del *management*, ad esempio, vi è senza dubbio quello di verificare la corretta trasmissione delle misure precauzionali adottate, sia in termini sanitari, sia in termini operativi, e la loro efficacia. Ogni situazione emergenziale, infatti, riduce la tempistica a disposizione e ne consegue che le misure assunte debbono essere in grado di produrre i loro effetti in tempi più rapidi rispetto a quelli disponibili nella ordinaria gestione; in alternativa, il *feedback* sulla loro inefficacia, reale o presunta deve essere tempestivo. **Assumere decisioni e comunicarle efficientemente è – di per sé - insufficiente**, se per le azioni previste non se ne verifica la presa di conoscenza, gli sforzi di apprendimento, e infine l’effettiva adozione.

## 2. I VALORI QUALE PREMESSA INSOSTITUIBILE SU CUI LAVORARE

### 2.5. Cultura

*“La cultura aziendale è formata dai valori condivisi nell’organizzazione e dalle regole (spesso non scritte) alla base del successo storico dell’impresa, di cui costituisce in DNA, in grado di orientare i comportamenti delle persone nelle azioni e decisioni quotidiane.”*

**La cultura è l’elemento fondamentale su cui attivare e coltivare la resilienza dell’impresa.** Essa comprende dinamicità e adattamento, capacità di modificare il *business* più agevolmente e con meno vincoli, specialmente durante una situazione di crisi, cercando di **superare la resistenza al cambiamento**, non raramente presente anche nella mentalità dell’imprenditore o del *manager*, e che può portare l’impresa ad affrontare situazioni ed eventi in modo negativamente routinario.

La resilienza va intesa anche come capacità di affrontare una situazione di crisi migliorando il modello manageriale, i processi aziendali, i rapporti con la filiera produttiva, i rapporti con i dipendenti. Occorre sviluppare più solide capacità per affrontare l’incertezza, cogliere meglio opportunità e mitigare più incisivamente i rischi, sia in tempi di crisi, sia alla ripresa delle attività. **L’atteggiamento positivo**, che deve prevedere anche un forte coinvolgimento delle strutture aziendali, sarà quello di **saper valutare la dinamica degli eventi e il trend evolutivo**, accantonando ogni aspettativa che vede il ritorno, *post* crisi, a una situazione simile a quella *ex ante*, **per ripensare**, al contrario, **a un diverso modo di fare impresa.**

### 3. IN SINTESI, I PUNTI DI DEBOLEZZA SPECIFICI DA PRESIDARE

Riepilogando, in questa situazione e tenendo conto degli atteggiamenti e delle attenzioni di cui sopra, gli amministratori, i sindaci (e i consulenti) - ognuno per quanto di loro competenza - devono indirizzare e monitorare con attenzione alcuni punti cruciali.



#### 3.1. Comunicazione e confronto con gli organi sociali

Come già sottolineato, è fortemente necessaria un'intensificazione della condivisione ex ante con gli organi di amministrazione e controllo. Anche la creazione di un **comitato di crisi**, e **l'identificazione delle persone chiave** sono aspetti operativi primari da affrontare, unitamente alla messa a punto di un sistema tempestivo di circolazione e risalita delle informazioni e delle analisi.

#### 3.2. Capacità di previsione

Rafforzare incisivamente la capacità previsiva dell'impresa nel breve e brevissimo termine, anche relazione agli scenari prevedibili; le basi sono la **raccolta di informazioni** e **intensificare il monitoraggio degli indicatori** operativi ed economico finanziari, che è troppo spesso poco tempestivo (se non assente) e quindi poco efficace.

## 3. IN SINTESI, I PUNTI DI DEBOLEZZA SPECIFICI DA PRESIDARE

### 3.3. Gestione del personale

Questioni critiche da affrontare sono le modalità e gli effetti della chiusura stabilimenti; ove possibile, la continuazione (e poi la ripresa) dell'attività anche con garanzie sulle misure di sicurezza sanitaria; l'implementazione e la gestione dello *smart working*.

### 3.4. Gestione della liquidità

Nel brevissimo per garantire il pagamento di salari e stipendi, fornitori, utenze, ecc. anche a seguito di rallentamenti e blocchi degli incassi da clienti. Con una visione più avanti per dare le necessarie risorse alla ripartenza, in base agli scenari prefigurati.

### 3.5. Rapporti con clienti e fornitori

Affrontare le difficoltà degli approvvigionamenti; la difficoltà o l'impossibilità di completare gli ordini dei clienti; i problemi di distribuzione.

### 3. IN SINTESI, I PUNTI DI DEBOLEZZA SPECIFICI DA PRESIDARE

#### 3.6. Impatto sui processi operativi e capacità di valutazione di nuove opportunità

Nelle PMI, normalmente i processi operativi sono poco strutturati e basati sulla gestione routinaria e ordinaria e sulle “comunità del fare” informali.

Nell’esame delle nuove esigenze dei clienti e dei modelli di *business* pre-crisi, dovranno essere valutate, con le proprie filiere, eventuali nuove opportunità e possibilità di rivedere i processi operativi e produttivi.



**I membri del Reflection Group «Governance delle PMI»:**

**Enrico Maria Bignami  
Roberto Cravero,  
coordinatori**

**Patrizia Giangualano  
Roger Olivieri  
Raffaella Pagani  
Paolo Prandi  
Secondina Ravera  
Michela Zeme**

**Angelica Potieri, segreteria organizzativa**