

Enrico Maria Bignami

LA GOVERNANCE DELLE PMI

Estratto

 **GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE**



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O

CORPORATE GOVERNANCE

LA GOVERNANCE DELLE PMI

di ENRICO MARIA BIGNAMI

1. Premessa.

Prendo atto, con soddisfazione, che finalmente sembra che “tutto il mondo” stia capendo che la *governance* delle società non quotate è un elemento fondamentale della crescita delle imprese e — per naturale conseguenza — di tutto un Paese.

Leggendo quanto viene copiosamente scritto (e “agito”) in argomento, mi interrogo continuamente sul contenuto essenziale della *governance*, isolando quello che rappresenta solo forma, o sia in realtà *compliance*, per arrivare a identificare e rappresentare quella che è invece la *governance* che fa realmente bene a un’impresa.

In questo scritto, mi concentro sulla *governance* delle PMI, in quanto su quella delle imprese quotate si scrive e discute già parecchio. In particolare, lo scopo di questo scritto è di rappresentare come la *governance* sia un elemento fondamentale per la sostenibilità dinamica delle PMI: questo è un tema in cui credo profondamente e su cui sto lavorando da moltissimi anni.

Innanzitutto, *governance* è “come le imprese sono dirette e controllate”⁽¹⁾ e una buona *governance* non è uguale per tutte le imprese.

Personalmente, ho maturato un’esperienza approfondita nella *corporate governance* “architetturale” e “vissuta” delle grandi imprese quotate. Grazie a questa esperienza in questo contesto, conosco il funzionamento degli organi sociali e dei suoi comitati, sono da tempo in contatto e ho potuto valutare approfonditamente i vertici operativi e manageriali di queste imprese e come lavorano.

Nelle grandi imprese quotate, la *governance* — nel caso appunto meglio definita “*corporate governance*” — è principalmente vissuta come la necessa-

⁽¹⁾ “Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled”, Cadbury Committee, Report on the financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee, 1992, p.15.

ria contropartita per accedere al mercato dei capitali e in tal senso è strutturata anche la regolamentazione di autodisciplina. In particolare, tra i suoi fini principali ci sono quelli di mitigare il conflitto di interessi tra chi controlla l'emittente, gli azionisti di minoranza e gli amministratori e di fornire un'informativa finanziaria completa e affidabile, che aiuti gli investitori e in generale il sistema finanziario a valutare l'impresa ⁽²⁾.

Tutt'altra questione è la *governance* per le PMI, della quale mi sto occupando — anche professionalmente — da molti anni. Come avrò modo di approfondire nel proseguito del testo, la *governance* di cui le PMI hanno profondamente bisogno non parte dalla struttura di vertice dell'impresa o dalla mitigazione del conflitto di interessi, non serve — non principalmente — per accedere al mercato delle risorse finanziarie, ma parte dalla necessità delle PMI di acquisire, interiorizzare e applicare una modalità professionale di fare impresa, con un approccio di forte metodo e sistematicità. In sintesi, la *governance* delle PMI parte dalla necessità di acquisire le competenze che mancano, naturalmente a un costo accessibile.

2. Cos'è la governance?

2.1. La definizione.

Governance o *corporate governance* — in italiano, “governo d'impresa” — è il termine che definisce il sistema con cui le imprese sono dirette e controllate: è — a tutta evidenza — un concetto elementare che esprime l'essenza sistemica e organizzativa che c'è in ciascuna azienda ⁽³⁾ e rappresenta — per qualsiasi impresa — un elemento imprescindibile per il suo buon funzionamento.

Governance è quindi un termine convenzionale e di sintesi, che esprime un concetto banale, ma fondamentale.

A mio avviso ogni azienda deve costruire la sua *governance*, in quanto non esiste un'entità — qualunque sia la sua dimensione — che possa funzionare e durare nel medio lungo termine, senza essere adeguatamente diretta e controllata. Per altro verso, è fondamentale prendere atto che la *governance* adottata da un'impresa può essere simile, ma è sempre diversa da quella di tutte le altre.

Inserire la *governance* significa quindi adottare un metodo (un atteggiamento) sistematico di affrontare l'attività dell'impresa (“come” le

⁽²⁾ E poi anche dotare l'impresa degli strumenti per una corretta ed efficiente gestione, l'allineamento degli interessi del *management* a quelli degli azionisti, la strutturazione di un sistema di controllo interno solido.

⁽³⁾ Ai fini della presente trattazione, i termini “impresa” e “azienda”, devono essere considerati come sinonimi.

imprese sono dirette e controllate): il processo di istituzione della *governance* è molto facilitato avendo capito che un tale approccio — come meglio vedremo nel seguito — aggiunge valore all'impresa, e aumenta esponenzialmente la capacità dell'impresa di procedere verso la continuità e il successo nel medio-lungo termine.

Inoltre, è uno strumento per diffondere la visione del vertice e migliorare l'ambiente interno. Infatti, migliora la trasparenza dei processi di governo nei confronti delle persone che operano all'interno dell'impresa. Ad esempio, serve a fare in modo che: in azienda siano chiare e condivise l'ideologia e la *mission* dell'impresa; che il vertice esprima i contenuti etici e di trasparenza alla base dell'esistenza dell'azienda stessa e che li promuova con forza.

Può anche essere considerato come uno strumento idoneo per incrementare la capacità dell'impresa di attrarre risorse di qualità e capitale di debito e di rischio, migliorando la trasparenza dei processi di governo nei confronti dell'esterno, a partire dai soci, passando dal sistema finanziario per arrivare, più in generale, agli *stakeholder*.

Infine, è necessario sottolineare che *governance* è un termine che ha valenze sia "aziendaliste", perché si interessa di come le imprese sono dirette e controllate e quindi di aspetti attinenti alla conduzione dell'impresa, che "legali", perché si occupa anche di migliorare la struttura e il funzionamento degli organi sociali e di vertice dell'impresa, l'allocazione delle responsabilità, la gestione del conflitto di interessi ⁽⁴⁾.

2.2. La *governance* è sostanza, non è (solo) forma e non è *compliance*.

Un'altra premessa rilevante è che ogni volta che si usa il termine *governance* bisogna sempre concentrarsi sul suo significato sostanziale, scartando qualsiasi tentazione di confonderlo con "costruzione di strutture e atteggiamenti solo formali o burocratici".

Purtroppo infatti, nella prassi, molti pregiudizi accomunano, in modo deviante e dispregiativo, il termine *governance* alla semplice costruzione di sovrastrutture aziendali o societarie ridondanti o inutilmente formalistiche, che generano inefficienza e inutile lavoro. Questo è un utilizzo del termine *governance* ad appannaggio di chi probabilmente non ha cognizione di causa o di chi ha da affermare un interesse personale non degno di tutela: ad esempio molte persone, anche con posizioni istituzionali nel sistema, hanno affermato che "agli imprenditori non interessa la *governance*, dato che hanno ben altro di più importante di cui occuparsi".

Governance non va neppure confusa con la *compliance* che invece è solo "quell'attività/processo che presidia il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni di reputazione in

(4) Nella PMI, per esempio, tra gli interessi dell'impresa e quelli della famiglia.

conseguenza di violazioni di norme imperative (di legge o regolamenti) ovvero di autoregolamentazione (ad esempio, statuti, codici di condotta, codici di autodisciplina)”⁽⁵⁾, che è quindi un’attività necessaria, ma mirata a mitigare alcuni rischi specifici.

Al contrario, ad esempio, l’evoluzione della *corporate governance* di un’impresa verso la decisione di mettere al vertice dell’impresa un organo collegiale (es. un consiglio di amministrazione) al posto di un organo monocratico (amministratore unico o imprenditore singolo) deve invece essere il risultato della percezione di una effettiva necessità e/o opportunità. Tale passaggio deve poi rappresentare solo il primo passo: la vera sfida e i risultati positivi, infatti, si vedono solo quando la *governance* effettivamente funziona in modo da portare valore all’impresa.

3. La definizione di piccole e medie imprese (PMI).

È necessario spendere alcune parole in tema di definizione di PMI.

La definizione di piccola media impresa è apparentemente semplice, ma nel momento in cui si prova a limitarne la dimensione o i contenuti ci si trova inevitabilmente di fronte a un concetto complesso e molto variegato⁽⁶⁾.

Nel seguito fornisco due definizioni, una dimensionale e l’altra qualitativa, che sono entrambe valide e rilevanti, pur con conclusioni che possono essere molto differenti per la definizione dell’insieme, ma ugualmente adatte a inquadrare cosa si intenda per PMI.

3.1. Un metodo quantitativo per l’identificazione delle PMI.

La Commissione Europea⁽⁷⁾ ha definito un metodo quantitativo per l’identificazione delle PMI (che comprende anche il concetto di microimpresa):

— le microimprese sono le imprese con meno di 10 occupati e che realizzano ricavi annui oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;

— le piccole imprese sono le imprese con meno di 50 occupati e che realizzano ricavi annui oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;

⁽⁵⁾ Definizione data da Banca d’Italia (Disposizione di Vigilanza N. 688006 del 10-07-2007).

⁽⁶⁾ In ogni caso, nel documento non ci si riferisce a tutte quelle imprese, anche piccole e medie, che già sono assoggettate a principi e norme di *governance*, per la loro presenza sui mercati finanziari: quindi non si fa riferimento a quelle piccole e medie imprese che sono quotate o che hanno titoli di debito scambiati in mercati regolamentati.

⁽⁷⁾ La finalità di tale definizione è la seguente: “La definizione di PMI è uno strumento pratico concepito per aiutare le PMI a identificarsi in modo da poter ricevere appieno il sostegno dell’Unione europea e dei suoi Stati membri.” sta in “Guida dell’utente alla definizione di PMI” della Commissione Europea, 2015.

— le medie imprese sono le imprese con meno di 250 occupati e che realizzano ricavi annui non superiori a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro ⁽⁸⁾.

3.2. Un metodo qualitativo per l'identificazione delle PMI.

Un metodo alternativo e interessante di definizione di “piccole e medie imprese” è quello determinato da CILEA ⁽⁹⁾ e consiste nell'individuare anche in relazione a una serie di caratteristiche qualitative.

CILEA ha definito che una PMI è un'impresa che — generalmente — oltre a una serie di limiti dimensionali, come per esempio identificati sopra, presenta le seguenti caratteristiche qualitative:

- concentrazione della proprietà su un numero ridotto di persone;
- accentramento della proprietà imprenditoriale e delle funzioni degli organi di governo e amministrazione;
- flessibilità e maggiore capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti rispetto a un'impresa di grandi dimensioni;
- formalismo ridotto al minimo;
- oltre alla presenza rilevante di una o più caratteristiche qualitative specifiche, tra cui si evidenzia: aree di attività limitate, nell'ambito delle quali sono sviluppati pochi prodotti, pochi controlli interni; pochi livelli direttivi con ambiti di controllo più ampi; capacità limitata di mantenere posizioni di personale di supporto in aree quali quelle legali, delle risorse umane e revisione interna; *focus* sulle esigenze a breve termine e sulla sopravvivenza; difficoltà a generare economie di scala; dipendenza dalle relazioni personali; difficoltà a ottenere finanziamenti esterni; minore capacità di predisporre e seguire piani aziendali rispetto a un'impresa di grandi dimensioni; minore complessità tecnologica.

Non è nell'interesse di questo scritto entrare oltre nella definizione di PMI, ma l'analisi incrociata dei due metodi è molto utile per identificare le imprese che possono rientrarvi, ai fini della strutturazione di una buona *governance*.

Anche le micro-imprese possono rientrare nel concetto di PMI, nel senso che non considero importante fissare un limite dimensionale verso il basso, sotto il quale la *governance* non può essere applicata. Tuttavia, resta da prendere atto del fatto che, avvicinandoci alle dimensioni minime di un'impresa, il concetto di *governance* — intesa nel senso di un metodo e di una struttura — perde progressivamente la propria significatività.

⁽⁸⁾ Sta in “Guida dell'utente alla definizione di PMI” della Commissione Europea, 2015

⁽⁹⁾ Cilea — Comité de intergacion Latino Europa — America, “Guida alle buone prassi di Governance per le PMI”, 2015. Il Comitato di Integrazione Latino Europa-America (CILEA) è un'associazione professionale fondata nel 1997 che riunisce organizzazioni professionali delle discipline economico — contabili di Paesi europei e americani di radici latine, che rappresentano in totale oltre un milione di professionisti. Per l'Italia, partecipa il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

4. La PMI: il contesto europeo e nazionale.

4.1. Il contesto Europa.

La Commissione Europea afferma che le PMI sono il motore dell'economia europea. In un documento del 2015 ⁽¹⁰⁾ — tra l'altro — si legge: “Le micro, le piccole e le medie imprese (PMI) costituiscono il motore dell'economia europea. Sono essenziali per la creazione di posti di lavoro e per la crescita economica e assicurano la stabilità sociale. Nel 2013 ⁽¹¹⁾, più di 21 milioni di PMI hanno offerto 88,8 milioni di posti di lavoro in tutta l'Unione europea (UE). Nove imprese su dieci sono una PMI e le PMI creano 2 posti di lavoro su 3. Inoltre, le PMI stimolano lo spirito imprenditoriale e l'innovazione in tutta l'UE e sono per questo fondamentali per la promozione della competitività e dell'occupazione. Data la loro importanza per l'economia europea, le PMI costituiscono una delle priorità della politica dell'UE. La Commissione europea mira a promuovere l'imprenditorialità e a migliorare il contesto imprenditoriale per le PMI, per consentire loro di esprimere appieno il loro potenziale nell'economia globale”.

4.2. Il contesto Italia.

In Italia, ci sono stati alcuni interventi legislativi a supporto delle PMI ⁽¹²⁾, ma il sistema, in generale, è problematico.

Le imprese italiane, e soprattutto le PMI che — insieme alle microimprese — ne costituiscono la parte più debole, sono notoriamente soggette a vincoli esterni molto pesanti. Burocrazia, lentezza della giustizia, clientelismo, corruzione, dimensione dell'evasione fiscale sono tutti fattori che creano pesanti svantaggi e squilibri competitivi, incidono pesantemente sull'efficacia ed efficienza complessiva del sistema e contengono pesantemente la capacità dei virtuosi di emergere.

Anche la diffusione della tecnologia dell'informazione e il processo di globalizzazione, che hanno caratterizzato l'inizio del nuovo millennio, hanno reso più sfidante la sopravvivenza delle PMI, poiché la piccola dimensione, situazione apparentemente più “facile” e “flessibile” da gestire, porta inesorabilmente a essere molto più soggette agli effetti negativi di rischi esogeni incontrollabili.

Non ultimo, l'Italia è un Paese culturalmente caratterizzato ad un alto individualismo, dove anche il sistema dell'istruzione scolastica fornisce un'ottima preparazione in tema di “allenamento del cervello” e cultura, ma — a

⁽¹⁰⁾ Commissione Europea, Guida dell'utente alla definizione di PMI, Unione Europea, 2015.

⁽¹¹⁾ I numeri indicati comprendono anche le microimprese.

⁽¹²⁾ Ad esempio, norme in tema di PMI innovative e di agevolazioni per l'accesso al credito.

mio parere — non incide ancora adeguatamente sull'attitudine delle persone a lavorare in gruppo.

Tutto quanto sopra, e non solo, evidenzia l'ambiente complesso, difficile e in continuo cambiamento in cui vivono le nostre PMI.

5. Cenni sulla struttura delle PMI italiane.

Le piccole medie imprese italiane sono in grandissima maggioranza imprese familiari e sono un elemento fondamentale per l'importante contributo che danno alla crescita economica e all'occupazione del Paese.

La proprietà italiana privilegia, quasi sempre per scelta, il mettere i membri della famiglia in prima persona anche nella gestione. Una conferma in tal senso viene da AIDAF⁽¹³⁾, la quale ha stimato che in Italia, sotto il profilo dell'incidenza delle aziende familiari, il contesto italiano risulti essere in linea con quello delle principali economie europee quali Francia (80%), Germania (90%), Spagna (83%) e UK (80%), mentre l'elemento differenziante rispetto a questi paesi è rappresentato dal minor ricorso a *manager* esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: il 66% delle aziende familiari italiane ha tutto il *management* composto da componenti della famiglia, mentre in Francia questa situazione si riscontra nel 26% delle aziende familiari ed in UK solo nel 10%.

L'influsso della famiglia è quindi molto catalizzante/condizionante, anche a livello di *management* dell'impresa. Questa composizione, se da un lato offre vantaggi molto importanti in termini di privilegiare la fiducia, di sviluppare un forte senso di appartenenza all'impresa e (apparentemente) centra più facilmente l'obiettivo di sostentamento del gruppo familiare, dall'altro lato — spesso — è la principale causa per cui l'impresa manca delle competenze necessarie a renderla duratura nel tempo: spesso è il motivo principale per cui le PMI fanno fatica “a tirare avanti”. Quando poi le PMI crescono di dimensioni, il problema si aggrava drammaticamente: o si acquisiscono competenze, si adottano modelli di gestione strutturati e il processo passa eventualmente anche attraverso aggregazioni (fusioni, rete), oppure difficilmente le imprese riescono a durare.

“Essere una PMI” è — spesso — non una mera constatazione dimensionale, ma anche una scelta di campo: l'imprenditore e la famiglia pensano che restare in una dimensione contenuta eviti (o minimizzi) loro il rischio di perdere il controllo dell'impresa. C'è però il problema che ridotte dimensioni aziendali rendono l'impresa più soggetta a incertezze ed eventi esterni non governabili e quindi rendono più complicata l'analisi e — soprattutto — una buona mitigazione dei rischi associati.

(13) L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari — AIDAF — . I dati di seguito elencati sono stati estratti dal sito AIDAF a ottobre 2018.

La struttura e il coinvolgimento della proprietà e degli interessi familiari nell'impresa genera poi complessità di governo delle PMI, principalmente riferite al conflitto tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa. Tali conflitti, che crescono al crescere della dimensione, derivano purtroppo anche da scelte gestionali e organizzative che privilegiano gli interessi della famiglia, dando enfasi a una diffusa sottocultura "imprenditoriale". Di conseguenza si ha come risultato che — non raramente — l'impresa è al servizio della famiglia e non la famiglia al servizio dell'impresa. Anche questo porta a rafforzare la tendenza a restare piccoli o — meglio — non adeguatamente strutturati.

Uno degli elementi più evidenti di queste scelte è la cronica sottocapitalizzazione di molte PMI, apparentemente inspiegabile a fronte di una storica forte propensione al risparmio delle famiglie italiane.

6. Elementi caratterizzanti della cultura, della gestione e del sistema organizzativo delle nostre PMI.

Aggiungo alcuni elementi caratterizzanti del sistema di conduzione, organizzativo e culturale nelle piccole e medie imprese nel nostro Paese ⁽¹⁴⁾.

— Focalizzazione su obiettivi a breve termine. L'imprenditore è troppo spesso concentrato sugli obiettivi di profitto e di gestione a breve termine, in generale sulla "cultura del fare", e fa fatica a mettersi sugli obiettivi di lungo termine, quindi su evoluzione e crescita. Questo perché, ad esempio, l'imprenditore è spesso il centro dell'organizzazione, è la persona a cui tutti fanno riferimento perché è l'unica che veramente decide (le cd. "organizzazioni a stella") e quindi, banalmente, "non ha il tempo" di concentrarsi sull'aspetto strategico ed evolutivo. Inoltre, fatica a impostare una visione futura e quindi non ne percepisce l'importanza.

— Decisioni accentrate. L'imprenditore — comunque — tende ad accentrare, oltre che per quando sopra, anche perché — non così raramente — teme che condividere significhi essere espropriato del potere: questo timore, spesso, è più forte della sopravvivenza dell'impresa stessa. L'imprenditore tende ad accentrare anche perché — non raramente — ha un problema di comprensione e di gestione della delega ⁽¹⁵⁾, stenta ad attribuire "obiettivi e responsabilità" invece che "mansioni" e fa fatica a organizzare e coordinare, piuttosto che agire in prima persona.

— L'organizzazione formale in una PMI non ha grande peso. L'imprenditore è spesso convinto che quello che conta è la sostanza e non ritiene produttivo dedicare tempo a definire un'organizzazione, delegare, ecc. Di

⁽¹⁴⁾ Esposti non necessariamente in ordine di importanza.

⁽¹⁵⁾ Una corretta delega, comprende l'attribuzione di obiettivi, di risorse, della responsabilità a persone con adeguate competenze, e un adeguato *feed-back* e *reporting*.

conseguenza, normalmente all'interno dell'impresa coesistono un pacchetto di micro organizzazioni, che sono unite dalle conoscenze professionali, dall'insieme delle pratiche, delle esperienze ("l'organizzazione professionale del fare"), che spesso non comunicano tra loro; anche qui, quello che conta è solo "che la macchina giri".

— Le esperienze e la cultura non sono cristallizzate. L'insieme delle pratiche, delle esperienze e della cultura si tramanda informalmente; non è quasi mai formalizzato, neppure in termini di esperienze e cultura ("è nella testa delle persone"): questo è uno dei problemi più gravi perché, in generale, con l'uscita di singole persone, il sistema organizzativo e la cultura rischiano fortemente di perdersi.

— Controlli deboli e flusso informazioni carenti, generalmente perché poco capiti. I meccanismi di controllo della gestione sono spesso insufficienti e le informazioni arrivano tardivamente a destinazione (quando, perfino, non arrivano affatto!). Parimenti, i meccanismi di scambio e condivisione delle informazioni e quelli comunicazione tra le varie micro organizzazioni sono quasi sempre sporadici, spesso tardivi.

— Mancando un processo strategico sistematico, si tende a dare all'esterno la responsabilità dei mancati risultati. La carenza di informazioni tempestive ai vari livelli dell'organizzazione e di un processo sistematico di analisi evolutiva, fa sì — appunto — che si tende a dare all'esterno la responsabilità dei mancati risultati (non solo nelle PMI, naturalmente, ma qui più che altrove): "siamo entrati in crisi perché il mercato è cambiato"; invece di prendere atto che non si sono interrogati con sufficiente anticipo sui segnali di mercato, in generale quasi sempre evidenti già da tempo, e sugli interventi da mettere in atto per affrontare il cambiamento. Troppo spesso l'imprenditore preferisce la "comfort zone" del "business as usual", del "sono vent'anni che facciamo così", senza rendersi conto che — in generale, ma soprattutto oggi — il cambiamento è uno dei *driver* fondamentali per la sopravvivenza a lungo termine dell'impresa.

— Manca, infine, la cultura che gestire l'impresa è un mestiere. In sintesi, spesso manca la cultura che un'impresa sia prima di tutto un'impresa, e che gestire un'impresa è un mestiere, che non è sufficiente acquisire con l'esperienza e l'intuito, ma va anche studiato e assimilato.

In uno scenario come sopra, molto spesso l'imprenditore ritiene (molto spesso perché poco informato) che il tempo necessario allo sviluppo di un sistema di *governance* sia tempo sottratto ad attività più importanti e remunerative ⁽¹⁶⁾ e, inoltre, che sistematizzare e strutturare l'impresa gli tolga potere, oltre a "burocratizzare" inutilmente.

Al contrario, la *governance* serve a mitigare tutto quanto sopra, serve a

⁽¹⁶⁾ Vendere, vendere, vendere è naturalmente fondamentale, ma non è l'unica cosa che serve.

dare efficienza al sistema — in aggiunta all'efficacia, su cui l'imprenditore è sempre molto attento.

7. Le PMI e la governance: l'attenzione del sistema.

7.1. L'attenzione del sistema.

Come accennato nell'introduzione, l'adozione di modelli di *governance* da parte delle PMI è una necessità che sta emergendo in modo molto forte e sta anche iniziando a crescere nella cultura delle imprese. Da un punto di vista sistemico, da un lato l'importanza delle PMI è generalmente riconosciuto e sottolineato, a partire dalla UE, come abbiamo già visto sopra. Dall'altro lato, le esigenze di *governance* delle PMI sono state, fino a oggi, relativamente trascurate: possiamo fare riferimento a interventi privati che hanno sottolineato l'importanza della *governance* nelle PMI, tra cui — relativamente all'Italia — segnalò i “Principi di corporate governance delle PMI non quotate” di NEDcommunity⁽¹⁷⁾, “Guida alle buone prassi di Governance per le PMI” di CILEA, il “Codice di Autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate” di AIDAF.

La maggior parte dei Paesi ha ufficialmente approvato codici di governo societario, principalmente con riferimento alle società con azioni quotate. Direi che ciò è il risultato della teoria consolidata, che considera come la *governance* sia principalmente una “contropartita necessaria” per poter accedere al mercato dei capitali, per aumentare la confidenza e le necessità informative degli investitori, e che quindi sia da promuovere e da strutturare solo a tale fine.

Ritengo che ciò non sia assolutamente condivisibile.

Innanzitutto, ritengo sia una teoria risalente alla visione per cui il mondo delle imprese deve essere prevalentemente “dominato” obiettivi di rendimento finanziario di breve termine, situazione che ha conseguentemente creato troppo spesso una visione dell'impresa prevalentemente a brevissimo termine: i danni di questa visione li abbiamo visti e vissuti più chiaramente in questi ultimi anni di crisi.

Ritengo che oggi, finalmente, gli obiettivi siano in positiva evoluzione, che anche gli investitori istituzionali si stiano focalizzando adeguatamente anche verso il lungo termine e la sostenibilità dell'impresa, e quindi non è irragionevole sostenere che la finanza stia rientrando nella sua posizione di risorsa rilevante, ma non unica o la più rilevante.

Quindi la teoria che la *governance* sia principalmente mirata a facilitare

⁽¹⁷⁾ Documento emesso nel novembre 2014, dal reflection group “Governance delle PMI” di NEDcommunity, che ho coordinato personalmente (i “Principi Ned”).

l'accesso al mercato dei capitali si sta rivelando decisamente limitativa delle sue potenzialità, che sono veramente e oggettivamente molto più ampie.

Inoltre, se la finanza era ed è quindi ritenuta la risorsa più scarsa o “difficile” da acquisire, nelle PMI la finanza non è comunque la prima risorsa che manca: nelle PMI la risorsa che manca ancor di più sono le competenze e, quindi, le persone.

Infine, permettere che la *governance* scenda fino al limite delle piccole imprese, vuol dire preparare e abituare le imprese a essere gestite bene “fin da piccole”, con enormi ed evidenti benefici: ci saranno più PMI solide che si sviluppano, ci sarà più lavoro e creazione di ricchezza sotto tutti gli aspetti, e – di conseguenza — il Paese e quindi tutta la comunità non potrà che trarne enormi benefici.

7.2. Considerazioni sull'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti.

Anche a fronte di tutte le considerazioni precedenti, ritengo che l'obiettivo “creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio lungo termine”, proprio della *corporate governance* delle società quotate, appare oggi un concetto che debba essere aggiornato.

Infatti, mentre non è certo mia intenzione mettere in discussione il fatto che gli azionisti e gli investitori in generale debbano essere adeguatamente remunerati per il rischio d'impresa e per il tempo dell'investimento, dall'altro lato emerge sempre con più forza all'attenzione di tutti che l'impresa è un sistema complesso, dove tutti i fattori sia interni che esterni vanno adeguatamente remunerati e tutelati. Tutto ciò, banalmente, perché l'impresa deve necessariamente operare all'interno di un sistema composto da *stakeholder* ⁽¹⁸⁾ che, se non adeguatamente considerati e trattati, prima o poi conducono certamente a un danno rilevante per l'impresa.

In altre parole, l'impresa è senz'altro degli azionisti, ma ha un suo proprio modo di essere. Inoltre, deve anche saper “stare” nell'ambiente economico, sociale, politico e ambientale in cui opera e quindi interfacciarsi con tutti gli *stakeholder*, avendo cura di contemperarne gli interessi: “stare” per “durare” è l'essenza della buona impresa, e la *governance* è il metodo attraverso il quale governarne e assicurarne la sostenibilità di medio e lungo termine.

In questo contesto, quindi, intendo quindi “sostenibilità” come un concetto più legato alla durabilità globale dell'impresa nel tempo, e quindi più

⁽¹⁸⁾ Stakeholder: Una persona, gruppo o organizzazione che ha un interesse in un'organizzazione, nel nostro caso nell'impresa: queste parti interessate possono influenzare o essere influenzate dalle azioni, dagli obiettivi e dalle politiche dell'organizzazione. Alcuni esempi di stakeholder chiave sono i proprietari (azionisti), i fornitori, i finanziatori e in genere i creditori, i dipendenti, il governo (il fisco e — in generale — le amministrazioni pubbliche rilevanti), i sindacati e le comunità da cui l'azienda attinge le sue risorse e quelle in cui opera.

ampio che non solo specificamente legato ai valori ESG ⁽¹⁹⁾ cui fa riferimento con grande enfasi la prassi e la normativa attuale ⁽²⁰⁾.

Propongo quindi di utilizzare una dimensione più ampia dell'obiettivo della *governance* ⁽²¹⁾, individuandolo come segue: "creazione di valore per gli azionisti, nell'ambito di una solida sostenibilità dell'impresa in un orizzonte di lungo termine".

8. La *governance*: gli elementi fondamentali per una PMI.

La *governance* significa creare le condizioni affinché l'impresa sia gestita bene. Osservando cento imprese, si può notare che, a parte casi limite, le imprese che sono gestite bene vanno bene in modo duraturo, quelle che sono gestite male vanno male: lavorare per mettere a punto la *governance* vuol quindi dire creare le condizioni affinché l'impresa sia gestita bene.

In questo contesto e stanti le peculiarità sopra individuate delle PMI, l'adozione di un modello di *governance* dell'impresa diventa un obiettivo imprescindibile per ciascuna PMI, perché riesce a creare le condizioni per migliorarne la stabilità e la continuità, cercando anche di favorirne la crescita, naturalmente nell'ambito delle volontà dell'imprenditore e della famiglia.

In generale, gli elementi fondamentali di una buona *governance* delle PMI possono essere declinati in:

- identificare all'interno l'impresa, i suoi valori e gli altri elementi fondanti (cultura, etica, visione) e definirne un metodo di mantenimento dinamico nel tempo;
- definire il modello di funzionamento di vertice dell'impresa, dotando quest'ultimo delle competenze necessarie;
- supportare professionalmente, con competenze e risorse adeguate e accessibili, le modalità strategiche, operative e organizzative dell'impresa, stabilendo anche un quadro di atteggiamenti e di processi aziendali che raggiungano valore alle attività;
- analizzare i rischi e mitigarli attraverso un sistema di controllo interno ben integrato nell'impresa;
- far crescere la sua capacità di innovare e svilupparsi, di guardare avanti.

Non esiste, naturalmente, un solo modo di "fare" *governance*: ogni azienda essendo diversa dalle altre deve avere la propria *governance*, che deve andare di pari passo con lo sviluppo dell'azienda, sia dal punto di vista della crescita

⁽¹⁹⁾ Environmental, Social and Governance.

⁽²⁰⁾ Questa mia affermazione non contiene alcun elemento di critica, ma è solo una constatazione di perimetro.

⁽²¹⁾ E quindi, per diretta conseguenza, dell'obiettivo dell'imprenditore, degli amministratori di un'impresa.

dimensionale, che dell'incremento della complessità di struttura e processi. Quindi, un altro elemento fondamentale è che la PMI deve definire e adottare la *governance* adatta alle sue caratteristiche e dimensioni. Il concetto di adeguatezza nella scelta della struttura e nelle modalità di funzionamento della *governance* è fondamentale, perché serve anche a correlare efficacia ed efficienza e quindi a portare i più ampi benefici all'impresa.

La *governance* serve anche a dare stabilità e rafforzare la sostenibilità di lungo termine dell'impresa, a migliorare le possibilità di successo dell'impresa e a costruire una reputazione più solida: è importante sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i soci delle piccole e medie imprese hanno limitate possibilità di vendere le loro partecipazioni, e sono normalmente impegnati a rimanere nell'impresa per periodi medio-lunghi.

Oltre al fatto che, per altro verso, proprio una buona *governance* è uno strumento molto potente per creare un'impresa "vendibile", perché mitiga la sua dipendenza dall'imprenditore o dalla famiglia, altrimenti praticamente ineliminabile.

Inserire in azienda processi di *governance* significa poi anche prepararla ad affrontare adeguatamente le problematiche più rilevanti e critiche di un'impresa:

- i*) le crisi, di qualsiasi natura e intensità possano essere;
- ii*) i cambiamenti di *leadership*, compresa la successione;
- iii*) gli altri cambiamenti significativi: opportunità di espansione, mutamenti di mercato e nell'ambiente esterno, innovazione anche tecnologica, internazionalizzazione, ecc.

Visto da un'altra angolazione, ovvero quella della famiglia, possiamo affermare che una PMI può essere costruita per "durare" e di conseguenza costituire un supporto fondamentale e duraturo per la famiglia, sia in termini patrimoniali che di fonte di lavoro. All'estremo opposto, invece, l'impresa può essere costruita per fungere da oggetto di estrazione di benefici privati e indebiti da parte dell'imprenditore o della famiglia, con un'ottica miope e di breve termine.

Il secondo sistema è — naturalmente — lo stato patologico dell'impresa che non deve essere alimentato e che porta inesorabilmente — talvolta prima, talvolta più tardi — alla fine dell'impresa (con le evidenti ripercussioni drammatiche anche per la famiglia). Nel primo caso, invece, la famiglia molto più probabilmente prospererà a lungo con i proventi dell'impresa e — in questo contesto — la *governance* ne sarà sempre uno snodo cardine.

9. Molte fonti portano risultati concreti sul fatto che la governance fa la differenza.

Che la *governance* sia fondamentale emerge direttamente o indirettamente anche da studi/analisi che — a vario titolo — sono state effettuate: ritengo rilevante citarne due.

9.1. Le grandi imprese costruite per durare.

Tra queste fonti troviamo il lavoro di J. Collins e J. Porras da ultimo nella edizione del 2011, *“Built to Last”*, che si è occupato di studiare le cd. *visionary company* ovvero quelle imprese che sono state capaci di durare nel tempo, che sono passate attraverso crisi e cambiamenti di tutte le specie e intensità.

Queste imprese, si contraddistinguono per alcune caratteristiche comuni e rilevanti, tra cui uno *start up* lento, la sopravvivenza nel tempo attraverso svariati cicli di vita dei prodotti e diverse generazioni di *manager* e/o imprenditori, la struttura organizzativa, pensata e predisposta per gestire e stimolare il cambiamento e gli obiettivi che, visti da fuori, possono apparire audaci.

Ma una delle caratteristiche fondamentali che contraddistingue le *visionary company* è che non sempre si rileva la figura di un *leader* al loro interno: infatti, quello che è importante nel lungo termine, è avere un sistema organizzativo e un sistema di *governance* ben strutturato, sopra e oltre i singoli. Tra queste *visionary company* cito Toyota, IBM o Coca Cola ⁽²²⁾.

⁽²²⁾ Di seguito evidenzio le principali caratteristiche della *governance* delle grandi imprese costruite per durare, perché dalla lettura emerge con forza qual è l'ambiente e il sistema in cui nascono imprese solide e durature. Tutti i valori e i metodi descritti delle *enduring company* — con i necessari adattamenti — valgono e sono fondamentali anche nelle PMI.

Etica. Una delle basi imprescindibili per la sopravvivenza di un'impresa è la creazione di un ambiente interno che enfatizzi il comportamento etico. Per implementare un comportamento etico all'interno dell'impresa è però necessario partire dal buon esempio del Vertice (*“tone at the top”*), che funge da guida e da esempio per tutti i collaboratori ad agire secondo integrità, onestà e correttezza.

La centralità delle persone (anticipazione e *teaming*). Una delle risorse principali di un'impresa sono gli individui che lavorano e collaborano con essa. Per questo motivo gli stili di comando dovrebbero essere tali da enfatizzare il ruolo delle persone ed incoraggiare il lavoro in *team* coinvolgendo i vari livelli aziendali anche attraverso l'uso di riunioni che coinvolgono i vari attori interessati. La *leadership* dovrebbe focalizzarsi quindi sul *teaming* utilizzando il *team*, oltre che come strumento per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, anche per stimolare, motivare e mantenere vivo l'entusiasmo dei collaboratori.

Leadership forte. Per un'impresa, avere una *leadership* forte e ben consolidata che venga seguita dal *team* in modo spontaneo e armonico è molto importante. Quando si parla di *leadership* non si fa riferimento ad una singola persona, ma si richiama lo stile prevalente dell'impresa che è capace di comprendere come e quando modulare il proprio stile direzionale per ottenere i risultati desiderati, soprattutto perché il comportamento dei membri di un gruppo, e quindi di un'impresa, dipende in grande maggioranza dall'atteggiamento di chi li guida. Una *leadership* efficace infatti, è in grado di influenzare pensieri, atteggiamenti e comportamenti altrui attraverso metodi che variano dalla motivazione alla comunicazione, dalla responsabilizzazione alla creazione di obiettivi comuni. Avere un sistema organizzativo ben “disegnato” e organizzato è fondamentale perché i sistemi organizzativi prevalgono sul *leader*.

Strutture organizzative ad alta flessibilità strutturale. La flessibilità e la resilienza organizzativa, ovvero la capacità di rispondere rapidamente e adeguatamente a cambiamenti imprevisti e l'abilità di riprendersi e superare le difficoltà con velocità, determinazione e precisione al giorno d'oggi è fondamentale per un'impresa. È molto importante anche programmare in modo attento e meticoloso i vari processi aziendali, perché sono i processi che definiscono il modo di operare delle persone e il metodo di progettazione degli stessi può influire sul modo di lavorare. La colonna vertebrale delle aziende di successo è la *governance* che permette di durare e di distinguersi dai concorrenti in un mercato sempre più affollato.

Sistemi di controllo interno efficienti ed efficaci. Un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è la base della funzionalità e dell'affidabilità di tutto il sistema. Il sistema consente infatti di salvaguardare il patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni

Valori e metodo delle *enduring company* valgono e sono fondamentali anche nelle PMI: quello che spesso manca nelle PMI è il metodo, che nasce dal fatto che — come abbiamo già sottolineato — fare l'imprenditore è un mestiere e non può promanare dall'improvvisazione.

9.2. Le PMI eccellenti.

L'osservatorio PMI di Global Strategy ⁽²³⁾, per l'anno 2018, ha individuato 724 PMI italiane eccellenti, con tassi di crescita, redditività e solidità superiori alla media del proprio settore, che corrispondono al 7,1% del totale universo delle PMI di riferimento. Queste aziende eccellenti nel 2018 hanno contribuito alla soddisfazione di tutti gli *stakeholder* coinvolti e, tra il 2012 e il 2016, hanno incrementato i ricavi del 58%, con un CAGR ⁽²⁴⁾ del 12,1% rispetto al 2,6% delle altre PMI.

Le aziende Eccellenti 2018 “hanno fatto efficienza” in modo più marcato rispetto all'universo di riferimento e si sono dimostrate in grado di raddoppiare il ROS e di triplicare il RO in 5 anni, si sono dimostrate solide finanziariamente e patrimonialmente, migliorando, sempre in 5 anni, tutti gli indici di solidità, riducendo il rapporto PFN/Ebitda medio in misura maggiore del resto dell'universo di riferimento (-76% rispetto al -35% della media PMI).

L'Osservatorio PMI stigmatizza dieci elementi che caratterizzano l'eccellenza delle PMI analizzate in dieci anni di studi, tra cui il primo è una “*Governance* forte e in evoluzione” ⁽²⁵⁾.

10. La consapevolezza nell'importanza della governance nelle PMI.

È di cruciale importanza capire quale può essere il punto di partenza per inserire una buona *governance* nell'impresa, perché la sua implementazione deve diventare un atteggiamento che appartiene all'impresa e non è calato dall'esterno.

Per partire, l'imprenditore deve sposare il concetto che la *governance* aggiunge valore all'impresa.

Fondamentalmente perché se l'azienda va bene dura negli anni e l'imprenditore ottiene uno o entrambi risultati principali per cui è normalmente

dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

⁽²³⁾ Dati estratti dalla presentazione “Osservatorio PMI 2018, decima edizione”, un progetto di Global Strategy presentato a Palazzo Mezzanotte, Milano, 26 settembre 2018.

⁽²⁴⁾ Il CAGR (*Compound Annual Growth Rate*), o tasso annuo di crescita composto, è un indice che rappresenta il tasso di crescita di un certo valore in un dato arco di tempo.

⁽²⁵⁾ Gli altri elementi sono: relazione efficace tra proprietà a management; attenzione alle risorse umane e alla comunità; focalizzate su nicchie di mercato, continue negli investimenti, con vocazione internazionale, predisposte all'innovazione, aperte a operazioni straordinarie, tempestive e reattive sul mercato, orientate al cliente.

è diventato tale: da un lato affermare le sue capacità e realizzarsi e, dall'altro, avere un bene che duri nel tempo, che possa essere trasmesso e che sia quindi mezzo di sostentamento durevole della famiglia (eventualmente anche attraverso la sua vendita).

Naturalmente la percezione e la comprensione sono il punto iniziale. Solo se l'imprenditore si rende conto del perché vada adottata e sviluppata, il risultato può essere positivo: se manca questo *commitment*, nulla — alla lunga — può funzionare.

La domanda dalla quale partire è quindi: “qual è l'impulso che fa capire all'imprenditore che è fondamentale passare a un modello più evoluto e sistematico di gestione dell'azienda? E, soprattutto, quando questo passaggio può comportare, almeno inizialmente, un grande sforzo in termini di cambiamento ed è difficile intravedere risultati nel brevissimo termine?”.

La risposta può — per esempio — arrivare da tre situazioni (più una) diverse tra loro.

— Da una crisi dell'impresa, che l'imprenditore non riesce a risolvere “come al solito”. La crisi può avere svariatissime origini: essere di mercato, di prodotto, economico finanziaria, di persone, ecc. e non deve essere necessariamente drammatica, ma deve far emergere i limiti della struttura dell'impresa.

— Dal fatto che l'imprenditore si è posto degli obiettivi da raggiungere, ma per i quali fatica a mettere a fuoco il “come”.

— Dal fatto che l'imprenditore si accorga di essere sopraffatto dalla sua impresa e non riesca più ad averla adeguatamente sotto controllo — spesso perché è cresciuta e si è complicata — e capisce che è il momento di fare un salto di qualità verso un'impresa strutturata ⁽²⁶⁾, per essere più solido e tranquillo, ed essere più attrezzato per cogliere — ad esempio — opportunità di sviluppo.

C'è infine una quarta origine dell'impulso, che però — purtroppo — è più rara: ed è quella dell'imprenditore illuminato che ha autonomamente capito (“ha maturato la consapevolezza”), in assenza di eventi “di rottura”, la necessità e i grandi vantaggi della *governance* a qualsiasi livello dimensionale.

Quindi, per inserire una buona *governance*, l'imprenditore ha bisogno innanzitutto di esserne profondamente convinto. La convinzione (il “*commitment*”) è il motore che, dall'alto, dà l'esempio, spinge l'organizzazione e conferisce la necessaria continuità all'azione di cambiamento (normalmente, infatti, le resistenze dell'organizzazione sono inizialmente molto forti, come in qualsiasi cambiamento, e solo un vertice forte riesce a scardinarle).

10.1. L'imprenditore deve diventare leader della squadra.

L'imprenditore deve anche diventare *leader* della squadra, perché il primo che deve cambiare e che deve dare l'esempio: è proprio l'imprenditore

⁽²⁶⁾ Strutturata non è burocratizzata, naturalmente.

che deve passare dalla cultura del fare a quella dell'indirizzare, delegare e controllare.

Il *leader* è colui che deve essere in grado di far lavorare una squadra, dove ognuno ha assegnati obiettivi e responsabilità. Inoltre, deve essere quello che guida il processo decisionale dell'impresa, che fa parlare e interloquire sistematicamente tra loro i collaboratori, che ascolta i loro punti di vista, che definisce il processo di informazione, che si informa e che, alla fine, decide le questioni importanti.

Rispetto a prima, si scarica delle attività di cui non ha senso occuparsi, decide in modo più informato e quindi — come minimo — migliore. In aggiunta, è il punto di riferimento dei collaboratori nell'aiutarli e consigliarli nel loro processo di risoluzione dei problemi: quindi (cambio spesso epocale!) non più nell'ottica di risolvere *tout court* il problema.

Tutto questo processo potrà certamente portare a valorizzare le competenze di alcuni collaboratori e a prendere atto che altri andranno riposizionati: soprattutto emergerà con forza chi ha capito e parteciperà al nuovo processo di miglioramento e chi invece si taglierà fuori da solo.

10.2. Assimilare il fatto che fare l'imprenditore è un mestiere.

Un altro passaggio importante è che l'imprenditore assimili il concetto che fare l'imprenditore è un mestiere, che non basta l'esperienza per impararlo. A un laureato in economia — in teoria — è abbastanza chiaro che tutti vari aspetti della gestione aziendale sono fondamentali e che tutti devono essere seguiti e gestiti, anche proattivamente. Ma per la maggior parte degli imprenditori, la mancanza della percezione che è necessaria una competenza a 360 gradi per gestire un'impresa è il limite più marcato: la presa d'atto di questa situazione è quindi un cardine fondamentale della riuscita del progetto.

10.3. Guardare avanti è cruciale.

L'imprenditore deve risolvere i problemi di oggi, ma deve essere anche consapevole che è fondamentale guardare al futuro. Quindi, ad esempio, deve pensare a nuovi prodotti o servizi, perché tutti i prodotti hanno un ciclo di vita, deve stare attento ai cambiamenti del mercato e di sistema, soprattutto quelli che non può controllare, perché non può farsi prendere di sorpresa dai cambiamenti.

11. Su quali basi costruire il sistema: i valori dell'impresa sono un fondamento imprescindibile.

Partiamo dalla cultura. La cultura è uno degli elementi fondamentali dell'impresa e deve essere salvaguardata e per garantire la continuità dell'a-

zienda: la cultura sono i valori dell'organizzazione, le regole che stanno alla base del successo dell'impresa, cioè il modo e lo stile di fare impresa. In altre parole, la cultura è la sommatoria di tutte le esperienze in tutti i campi dell'impresa: è un patrimonio inestimabile e non può essere lasciato alla buona volontà delle singole persone il come e quando cristallizzarla, mantenerla e trasferirla.

Per esempio, in una impresa industriale è l'esperienza accumulata nel gestire la produzione, con qualità ed efficienza, che viene trasmessa tra i componenti dell'organizzazione, ma che si rischia di perdere se alcuni di questi lasciano l'impresa in modo imprevisto, se non hanno le capacità o non esiste un sistema per trasmetterla: questo è un danno gravissimo per l'impresa, che va evitato istituendo adeguati meccanismi di formazione e di successione nei ruoli, in modo che la continuità della cultura sia assicurata.

Nella mia esperienza è capitato, più di una volta, di osservare come la mancanza di attenzione alla cultura e alla sua cristallizzazione porti problemi enormi. Tuttavia vorrei concentrarmi su un caso particolare: un'impresa grande ⁽²⁷⁾, ma che in realtà era una piccola azienda cresciuta solo nei numeri, attiva in un settore in cui la sola domanda aveva spinto la sua crescita (senza nessun requisito particolare), che ha rischiato una crisi irreversibile quando gran parte delle "vecchie leve" è giunta all'età della pensione. Dopo che queste persone se ne sono andate, l'imprenditore si è reso conto che gran parte delle conoscenze ed esperienze necessarie per portare avanti un *business* industriale tutt'altro che semplice erano andate perse. Ricostruirle è stato un percorso lungo e difficile, che ha pesato in modo rilevante sui risultati e sullo sviluppo dell'impresa.

Quindi, per fare cultura ci vuole consapevolezza, ci vuole cristallizzazione dell'esperienza, ci vuole formazione, ci vuole tempo e affiancamento perché le nuove leve siano in grado di prendere il posto delle vecchie: con un processo di interrelazione continuo che trasforma — nel tempo — la tecnica in esperienza.

L'altro degli elementi fondamentali alla base di una buona *corporate governance* è l'etica.

Un'azienda, per durare, deve avere uno stile di governo e di direzione ispirato ai principi di rispetto delle controparti e della correttezza: questo è uno dei principi più difficili, perché, se da un punto di vista logico rappresenta una base condivisibile dell'ambiente di un'impresa, sappiamo tutti che un atteggiamento "non etico" può portare risultati apparentemente migliori. Solo "apparentemente", perché una condotta non etica o non trasparente, o senza rispettare adeguatamente le controparti è molto spesso quella più semplice da mettere in atto, per raggiungere un risultato che porti benefici a brevissimo termine.

⁽²⁷⁾ "Grande" solo nel senso che stava al di fuori dei parametri numerici di definizione di PMI, perché aveva 500 dipendenti e fatturava quasi 200 milioni di euro.

Ad esempio, “stressare” un fornitore per ottenere delle condizioni che vanno oltre il ragionevole (ai limiti della sostenibilità per il fornitore) può portare sicuramente dei vantaggi nel breve termine, ma alla lunga porterà degli svantaggi: perché il fornitore potrebbe non reggere, perché potrebbe fornire solo apparentemente un buon prodotto o servizio, in realtà invece adeguato alle condizioni poco profittevoli, perché in un momento successivo in cui l’impresa debba aver bisogno del fornitore pagherà tutto quello che non ha pagato prima.

Poi l’ambiente interno. È molto importante declinare principi etici e di comportamento adeguati, ma poi la vera sfida è il *commitment*: è sul buon esempio continuo, che deve venire dall’imprenditore, che si mettono le basi per assicurare che i principi decisi vengano effettivamente applicati. L’esempio che viene dall’alto (“*tone at the top*”) è quindi la condizione fondamentale perché il sistema funzioni. È banale, ma altamente intuitivo, che se il capo chiede a tutti di adottare un comportamento senza porsi il problema di essere il primo ad applicarlo, è chiaro che qualunque membro dell’organizzazione si sente libero di disapplicare tale comportamento.

12. Come introdurre la *governance* nelle PMI.

Da dove può partire l’inserimento di un processo di *governance* nell’impresa?

I punti fondamentali per adottare un modello di *governance* nell’impresa, una volta acquisita la consapevolezza sulla sua importanza, la presa d’atto che l’imprenditore deve evolvere e diventare anche il *leader* professionale di una squadra e aver inquadrato le basi su cui costruire il sistema, sono:

- far partire il 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*, come vedremo più avanti);

- mettere a punto l’organizzazione, attraverso 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⁽²⁸⁾, cioè mettere il *team* in condizione di lavorare al meglio;

- mettere a punto il sistema dei controlli per ridurre a un valore accettabile i rischi di errori e frodi; nelle PMI non ha senso controllare tutto: si deve imparare a utilizzare il tempo (risorsa scarsa) per scegliere (e monitorare) che cosa è critico e debba quindi essere mitigato e controllato.

⁽²⁸⁾ Il tutto formalizzato anche in modo molto sintetico, ma formalizzato.

Il passaggio successivo è rappresentato dalla gestione operativa dell'impresa, rinnovata e più duratura.

Addentrarsi oltre nella trattazione della gestione operativa esula dagli obiettivi di questo lavoro. Ritengo pertanto più opportuno fare solo un ultimo approfondimento sul tema dell'evoluzione della *governance* verso un Consiglio di Amministrazione, che ne costituisce uno dei pilastri fondamentali.

12.1. L'evoluzione della *governance* verso un Consiglio di Amministrazione forte, partendo dall'*Advisory board*.

L'imprenditore si deve poter confrontare con persone competenti che siano in grado di supportarlo e consigliarlo nelle scelte importanti, sia strategiche, che di impostazione e di sviluppo di meccanismi snelli e adeguati di direzione e controllo.

Questo processo di recupero di competenze può avvenire inizialmente con *advisor* esterni ("*Advisory board*"). Successivamente, una volta capito che condividere la responsabilità e le scelte non è una limitazione di potere, il passo più importante è la creazione di un Consiglio di amministrazione, che non sia formato solo da soci o persone della famiglia.

Questi passaggi sono ben chiariti dai numeri 3 e 4 dei "Principi Ned".

In entrambi i casi, sia nel caso dell'*Advisory Board* che del Consiglio di Amministrazione, l'obiettivo è inserire persone che siano competenti e autorevoli, cioè che "portino valore" e che "il loro parere sia rilevante", in relazione alle necessità dell'impresa. La differenza tra *Advisory board* e Consiglio di amministrazione è marcata, quindi la scelta non è banale.

La scelta di affiancare all'imprenditore un *Advisory board* ⁽²⁹⁾ è la scelta iniziale: non è un organo sociale e non ha quindi responsabilità giuridica e formale e non solleva gli amministratori dalle proprie responsabilità. L'*Advisory board* non decide, ha una funzione meramente consultiva, sulle materie specifiche che l'imprenditore sottopone, oppure compie un'attività di stimolo partendo dalle proprie conoscenze ed esperienze.

L'*Advisory Board* ha il "vantaggio" di non vincolare le scelte dell'imprenditore: non raramente, infatti, l'imprenditore ha paura di essere "espropriato" del potere, non gradisce dover rendere conto a qualcuno delle proprie posizioni, né si sente di dovere convincere amministratori indipendenti per poter ottenere una decisione.

La scelta di un *Advisory Board* è però inizialmente molto importante, perché l'imprenditore è spesso privo di un vero confronto di alto livello (in molti casi il *management* non esiste o è appiattito sull'imprenditore) e ciò può intuitivamente provocare diversi problemi all'azienda.

L'*Advisory board*, secondo me, rappresenta comunque solo il primo passo dell'approccio evolutivo verso una *governance* più strutturata e solida: do-

⁽²⁹⁾ Che, per inciso, può essere formato anche da una persona sola.

vrebbe quindi essere auspicabilmente temporaneo, anche perché — anche per ovvie questioni di responsabilità — le materie di cui si può occupare sono più limitate di un Consiglio di amministrazione ⁽³⁰⁾.

Il passaggio evolutivo e definitivo è la creazione di un Consiglio di amministrazione, composto dall'imprenditore, da membri della famiglia, eventualmente persone dell'impresa, ma soprattutto da amministratori indipendenti ⁽³¹⁾ — quindi non esponenti della proprietà -: questo passaggio genera grandi benefici in termini di *commitment*, di chiarezza dei ruoli e di comunicazione interne ed esterna, e amplia sensibilmente le aree di intervento dei membri esterni, con evidenti ulteriori benefici. Per esempio, affrontare questioni complesse, quali i livelli di remunerazione dei membri della famiglia e la gestione del conflitto di interessi tra famiglia e impresa o tra membri della famiglia, relativamente all'impresa. La remunerazione è un aspetto rilevante sia per quanto riguarda la remunerazione dell'imprenditore, in quanto tale, dei membri della famiglia che lavorano all'interno, nel rispetto e per equilibrare i rapporti con gli altri soci e membri "non esecutivi" della famiglia ⁽³²⁾. Per altro verso, una politica attenta delle remunerazioni e di tutte le persone che lavorano nell'impresa è un elemento molto importante per attirare le giuste competenze e trattenerle.

La pianificazione della successione del vertice. Per quanto riguarda la successione al vertice dell'impresa, la *corporate governance* rappresenta uno degli strumenti più rilevanti per la mitigazione del rischio sotteso. La questione è ancora molto aperta anche nelle grandi imprese. Pur tuttavia, nell'impresa familiare il tema della successione è cruciale sia per gli aspetti psicologici legati al passaggio generazionale, sia perché i tempi di preparazione della successione sono tempi molto lunghi; e dove un processo di successione non adeguatamente gestito, soprattutto in un'impresa poco strutturata, arriva ad avere le problematiche che possono arrivare a minare la continuità stessa dell'impresa.

Passando ad analizzare il punto di vista operativo, la messa in funzione del Consiglio di amministrazione/*Advisory board* crea la necessità che le questioni fondamentali dell'impresa siano portate intorno a un tavolo, e discusse: implica quindi che a monte avvenga — da parte dell'imprenditore e della sua struttura — un processo di preparazione alla discussione. Già

⁽³⁰⁾ Ad esempio, si occuperà più specificamente dell'attività dell'impresa e non ritengo opportuno si occupi — per esempio — di operazioni in conflitto di interessi tra l'impresa e la famiglia, o magari successione dell'imprenditore.

⁽³¹⁾ Di seguito la definizione di amministratore indipendente che del Codice di Autodisciplina emesso dal Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana: "amministratori non esecutivi sono indipendenti, nel senso che non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con l'emittente o con soggetti legati all'emittente, relazioni tali da condizionarne attualmente l'autonomia di giudizio".

⁽³²⁾ L'intervento e la mediazione degli amministratori indipendenti — nell'interesse dell'impresa — è ancora più incisivo, se nel concetto della remunerazione facciamo rientrare sia tutti i *fringe benefit* che normalmente girano intorno alle persone della famiglia, sia l'utilizzo delle risorse aziendali per scopi che sono più direttamente correlati alla famiglia che non ha la *mission* aziendale.

questo lavoro preparatorio crea nella struttura un valore aggiunto, perché obbliga le persone a raccogliere informazioni, a discuterle, a prepararsi.

L'altro vantaggio di questa struttura è che dalla discussione in Consiglio, che può avvenire meglio se tutti sono stati adeguatamente e anticipatamente informati, emergono normalmente decisioni che sono più solide, quindi — in generale- migliori.

Aggiungo che la percezione da parte dell'azienda tutta del fatto che il Consiglio di amministrazione è attento ed effettivamente esercita attività di "supporto e monitoraggio strategico" rappresenta un *driver* importante per l'azienda, per migliorare sensibilmente l'ambiente e la motivazione delle persone dell'organizzazione.

Infine, ma non ultimo, il Consiglio di Amministrazione dà l'esempio insegnando che la condivisione è un motore straordinario per creare valore e cultura dell'impresa.

Nella definizione di quale soluzione e in che termini adottare, si deve naturalmente far riferimento al grado di sviluppo di una PMI: un'impresa in fase di sviluppo iniziale con un proprietario responsabile tutte le decisioni potrà privilegiare la nomina di un *Advisory board* monocratico; in fase intermedia, in cui esiste già un processo di delega di decisioni riguardanti specifiche aree, l'*Advisory board* potrà essere ampliato oppure si potrà già procedere alla nomina di un Consiglio di amministrazione; in fase avanzata di sviluppo il Consiglio di amministrazione ritengo sia senz'altro la scelta migliore.

In più, anche la struttura della famiglia diventa fondamentale per la scelta: imprenditore da solo che è anche sostanzialmente l'unico socio dell'impresa; impresa in cui membri della famiglia sono soci, e di cui uno o più lavorano in azienda; l'impresa in cui la famiglia è arrivata già alla seconda, o terza generazione oltre, in cui complessità diventano veramente rilevanti.

La scelta delle persone è naturalmente un elemento cruciale di qualsiasi struttura di *corporate governance*. Sono naturalmente le persone che fanno la differenza e quindi la scelta delle persone può cambiare il futuro dell'impresa: con valori, competenze, esperienza e visione.