



Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate

Spunti e riflessioni

POSITION PAPER

COORDINATORI

Dott. Enrico Maria Bignami (coordinatore Reflection Group "Governance delle PMI" di Nedcommunity)

Dott. Alessandro Savorana (Presidente Comitato scientifico Centro Studi AIDC Milano)

Gruppo di Lavoro - Autori

Enrico Maria Bignami (Nedcommunity)

Daniele Bernardi (Centro Studi AIDC Milano)

Roberto Cravero (Nedcommunity)

Ennio Franzoia (Centro Studi AIDC Milano)

Enrico Holzmiller (Centro Studi AIDC Milano)

Antonella Negri Clementi (Nedcommunity)

Roger Olivieri (Nedcommunity)

Alessandro Savorana (Centro Studi AIDC Milano)

Michela Zeme (Centro Studi AIDC Milano)

Milano, 10 giugno 2019

Sommario

1) L'OBIETTIVO DEL LAVORO	3
2) LA GOVERNANCE NELLE PMI, UN REQUISITO NECESSARIO PER LA SOSTENIBILITÀ DELL'IMPRESA	3
3) LA CENTRALITÀ DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO	6
4) ASPETTI RILEVANTI DELLA NOMINA E COMPOSIZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO	8
Informativa e attività pre-assembleare	8
Il limite al numero degli incarichi	9
Il divieto di concorrenza	10
La nomina di amministratori non esecutivi e indipendenti	11
La determinazione dei compensi	13
La nomina dell'Amministratore Unico	13
5) ASPETTI RILEVANTI DEL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO	14
La formazione delle scelte decisionali	14
Sulla limitazione del potere gestorio degli amministratori delegati	16
I ruoli all'interno dell'organo di gestione	17
Gli interessi e i conflitti di interesse	20
Le operazioni con parti correlate	22
La permanenza dei requisiti per l'incarico	25
6) IL MONITORAGGIO DELL'ANDAMENTO AZIENDALE	25
7) CONCLUSIONI	27

1) L'OBBIETTIVO DEL LAVORO

L'obiettivo del presente lavoro, rivolto essenzialmente alle PMI non quotate che adottano il modello della società per azioni, è quello di fornire alcune indicazioni relative a uno degli elementi fondamentali della *Governance* di una società, l'organo amministrativo, per porre le basi per un governo societario complessivamente migliore, a vantaggio e tutela della società, dei soci e dei terzi.

Tutte le considerazioni del documento, *mutatis mutandis*, si intendono riferite anche agli altri tipi di società di capitali.

2) LA GOVERNANCE NELLE PMI, UN REQUISITO NECESSARIO PER LA SOSTENIBILITÀ DELL'IMPRESA

In uno scenario globale, soggetto a rapidi cambiamenti, la definizione di governo societario è andata via via mutando. E' – al contrario - ancora attuale e centrale la definizione secondo cui la *Governance* può descriversi come *il sistema con il quale le aziende vengono dirette e controllate*¹, un modello che fa perno su sistematicità, chiarezza, attendibilità, trasparenza e condivisione delle regole e delle informazioni, nell'ambito della gestione aziendale.

In linea generale, descriviamo la *Governance* o *Corporate Governance* ("governo d'impresa") come il termine che definisce il sistema di atteggiamenti, regole, processi e strumenti con cui le imprese sono dirette e controllate: è - a tutta evidenza - un concetto

¹ Sir. Adrian Cadbury. Principi di Corporate Governance - *Cadbury Report*, pubblicato nel dicembre del 1992

elementare che esprime l'essenza sistemica e organizzativa che c'è in ciascuna impresa e rappresenta un elemento imprescindibile per il suo buon funzionamento.

Inserire la *governance* nell'impresa significa quindi adottare un metodo (un atteggiamento) sistematico per disciplinare l'attività dell'impresa ("come" le imprese sono dirette e controllate): il processo di *Governance* è molto facilitato quando si è capito che una buona *Governance* aggiunge valore all'impresa, e aumenta esponenzialmente la capacità dell'impresa di procedere verso la continuità e il successo nel medio-lungo termine.

Una buona *Governance* non può, peraltro, essere mirata solo alla creazione di valore per gli azionisti, essa non può prescindere dall'attenzione a tutti gli *stakeholder* dell'impresa: i clienti, i dipendenti, i fornitori, le amministrazioni pubbliche, l'ambiente. Il *governo societario*, nell'ambito della sua azione, dovrà quindi porre attenzione alle relazioni e ai contrapposti interessi tanto dei soci quanto degli *stakeholder*.

L'azienda non è un atomo a sé, avulso da un contesto, in quanto interagisce nell'ambito economico-sociale. E' parte di un insieme, più o meno allargato, che convive con il mondo esterno, sia esso globale, per aree geografiche o territorialmente limitato, poiché *"la Corporate Governance riguarda l'equilibrio fra obiettivi economici e sociali e tra fini individuali e comuni... l'obiettivo è quello di allineare quanto più possibile gli interessi degli individui, delle società e della società civile."*²

È opportuno sottolineare come il termine *Governance* indica sia l'azione di governare (quindi con prevalenza sull'aspetto aziendalistico), sia il metodo di governo adottato (quindi con prevalenza sugli aspetti legali), significando al contempo anche l'uso dell'assennatezza nell'esercizio di tale attività e la relativa assunzione di responsabilità degli

² A. Cadbury, *Foreword, Stijn Claessens, Corporate Governance and development*, Washington: Global Corporate Governance Forum, Focus 1, 2004

amministratori (*accountability*) in ordine alle decisioni prese, anche a tutela dell'ente governato.

Infine, *Governance* significa adozione di un adeguato (efficace ed efficiente) sistema di controllo interno: un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è infatti la base della funzionalità e dell'affidabilità di tutto il sistema. Tale sistema consente infatti di salvaguardare il patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia delle operazioni dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle regole interne. Ogni sistema deve essere adeguato alle dimensioni e necessità aziendali.

Non esiste, né può sussistere, un preferenziale modello di *Governance*; ciascuna società sceglierà il sistema di amministrazione e controllo adattandolo alla propria realtà, in funzione degli obiettivi e interessi patrimoniali ed economici che la società intende perseguire, nel rispetto delle esigenze di tutti gli *stakeholder*. L'obiettivo, pertanto, non deve essere quello di appesantire o rendere complicato il processo decisionale, né aumentare inutilmente i costi di *compliance*.

Occorre partire dal principio che i "sistemi" di *Governance* si sviluppano adattandosi alle dimensioni dell'impresa, senza però derogare a garanzie minime di composizione, struttura e di procedura che devono necessariamente essere alla base di una gestione etica, consapevole e responsabile. In sintesi, una *Governance* flessibile e proporzionale che poggia le sue basi su valori riconosciuti come essenziali nella gestione dell'impresa.

Ciò che appare rilevante, dunque, è individuare quei principi di base, di matrice comune, che possano assicurare la migliore conduzione delle imprese, nonché i precetti che dovrebbero essere disciplinati da apposite norme interne a integrazione di quanto disposto dalla normativa vigente.

3) LA CENTRALITÀ DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

La riforma del 2003 ha profondamente innovato la disciplina del governo delle società di capitali rafforzando il ruolo dell'organo amministrativo nella Società per Azioni, ponendolo definitivamente al centro dell'organizzazione societaria.

L'organo amministrativo, infatti, è il soggetto incaricato, in via esclusiva, della gestione dell'impresa³, ne cura gli aspetti strategici, direttivi, organizzativi, amministrativi e contabili⁴, compiendo tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. In estrema sintesi, è il supremo organo al quale è affidato il governo dell'impresa.

La codifica normativa è completata:

- dal dovere di diligenza⁵;
- dall'obbligo di agire informati⁶⁻⁷

che imprimono una connotazione di fondamentale importanza alle modalità di comportamento dell'amministratore nel contesto in esame.

Inoltre, il Codice di Autodisciplina del Comitato di Corporate Governance di Borsa Italiana – che si applica alle società quotate, ma che porta spunti importanti validi ad ampio raggio – richiede che gli amministratori siano dotati di adeguata competenza e professionalità.

³ Art. 2380-bis 1° comma, c.c. il quale, come riformulato a seguito del decreto legislativo recante il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, così recita: *"La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale."*

⁴ Art. 2381 c.c.

⁵ Declinata dal primo periodo del 1° comma dell'art. 2392 c.c.

⁶ Art. 2381, 6° comma, c.c.

⁷ L'obbligo di agire informati è generalmente ritenuto un dovere degli amministratori non esecutivi. In realtà è un precetto che merita di essere oggetto di rivisitazione, perché accomuna tutti gli amministratori. L'agire "non" informati da parte degli amministratori muniti di deleghe non soddisfa il principio stesso della *Governance*, ove decisioni prese senza acquisire preventive informazioni e valutarne gli impatti in termini patrimoniali od economici costituisce una violazione, grave, del dovere di diligenza.

L'assunzione della carica di amministratore richiede, inoltre, di adempiere ai doveri con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e di agire sempre in modo informato (art. 2381 co. 6 prima parte c.c.).

La "consapevolezza" delle proprie capacità e dell'impegno richiesto sono, pertanto, i fattori centrali sia per poter contribuire a una corretta gestione sia per l'assunzione consapevole delle responsabilità che la carica comporta, fattori entrambi legati nell'ambito di un rapporto di società che serve ad assicurare l'agire dell'impresa.

In tal guisa, possiamo declinare alcuni elementi di principio:

- la carica di amministratore deve essere esercitata (anche nella forma non esecutiva) e – di conseguenza -non può comportare che il Consiglio attribuisca in toto ad altri componenti la facoltà di agire, tramite un uso disinvolto (o, peggio, forzato) del rapporto di delega. Questo comportamento non solo non esime da responsabilità (anzi spesso la acuisce), ma snatura il principio alla base del rapporto tra società e organo di gestione;
- la carenza di competenze non assicura un valido apporto in termini sostanziali all'amministrazione dell'impresa, al pari dell'insufficienza di tempo per svolgere in modo scrupoloso il mandato conferito;
- il concetto di "agire informato" non va confuso con un obbligo di vigilanza: l'amministratore non vigila, né controlla: "amministra". Altri organi sono deputati alla vigilanza e al controllo. Dunque, l'agire informato è una regola che ha un significato ben preciso e cioè che l'amministratore non può ritenersi destinatario passivo di informazioni;
- l'indipendenza di giudizio significa mettersi al servizio dell'interesse della società, evitando con forza di cedere alle pressioni che privilegiano interessi esclusivi dell'azionista di controllo, personali o esterni all'impresa (per esempio, nelle imprese familiari, quelli "patologici" della famiglia), precludendosi la necessaria analisi critica delle operazioni quale salvaguardia del patrimonio della società, anche tenendo conto

che l'amministratore ha un preciso obbligo di rendere conto del proprio operato, di cui risponde tanto nei confronti dei soci quanto dei terzi.

Consapevolezza, competenza, etica e responsabilità, insieme al senso di ottimizzazione dell'efficacia ed efficienza della propria azione, sono dunque le *skill* richieste per chi intende assumere la carica di amministratore.

4) ASPETTI RILEVANTI DELLA NOMINA E COMPOSIZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

Informativa e attività pre-assembleare

In sede di nomina e prima dell'accettazione dell'incarico, è importante che gli amministratori forniscano all'assemblea dei soci una adeguata *disclosure* in merito alle proprie competenze professionali e agli eventuali incarichi di amministrazione ricoperti, anche in passato, presso altre società. A latere, è altrettanto importante che l'amministratore fornisca una dichiarazione sulla disponibilità adeguata di tempo per assolvere compiutamente all'incarico.

In sostanza, è importante che gli azionisti possano valutare per ciascun amministratore:

- i profili di onorabilità⁸;
- le competenze;
- il tempo che potrà essere dedicato all'incarico;
- eventuali profili di concorrenza.

Quanto sopra è da considerarsi un passaggio che prelude a un rapporto fondato sulla trasparenza, responsabilità e fiducia.

⁸ Art. 2382 c.c.

Lo statuto, peraltro, può subordinare l'assunzione della carica di amministratore al possesso di speciali requisiti⁹ e, a tal proposito, appare rilevante soffermarsi su tre aspetti particolari: *i)* il limite al numero degli incarichi; *ii)* il divieto di concorrenza; *iii)* la nomina di amministratori indipendenti.

Il limite al numero degli incarichi

E' sempre più sentita l'esigenza che gli amministratori (sia esecutivi, sia non esecutivi) non ricoprano oltre un certo numero di incarichi, così da poter garantire che dedichino un tempo adeguato alle loro funzioni.

Per gli amministratori non esecutivi, il fine della limitazione degli incarichi assunti è quello di evitare di svuotare di contenuto la loro importante funzione di supporto strategico e stimolo al miglioramento dell'attività dei consiglieri esecutivi.

Per gli amministratori esecutivi, invece, il limite numerico agli incarichi è conseguenza dell'impegno richiesto dal ruolo e della complessità aziendale.

Si tratterebbe, quindi, di individuare un numero specifico di incarichi oltre il quale, anche tramite un'opportuna disposizione da inserire nello statuto, scatterebbe la causa di ineleggibilità o di decadenza dall'incarico ex art. 2387 c.c.. Deroche potrebbero essere introdotte per le cariche in società controllate.

Un possibile criterio è quello di tenere conto delle dimensioni aziendali, utilizzando, a titolo esemplificativo, quale parametro di riferimento, i limiti previsti per la redazione del bilancio in forma ordinaria rispetto a quello in forma abbreviata (art. 2435-bis c.c.). In questa ottica, determinato il confine, si potrebbero anche avere distinti limiti d'incarichi, ad esempio più numerosi nelle società di minori dimensioni.

⁹ Art. 2387 c.c.

Per realtà societarie di maggiori dimensioni, il tema in esame può trovare soluzione – per esempio - applicando in via volontaristica il Regolamento Emittenti emanato da Consob in materia di cumulo degli incarichi dei membri dell'organo di controllo ove, come è noto, viene previsto un punteggio massimo raggiungibile e calcolabile in base alla natura e dimensione delle società all'interno delle quali gli incarichi sono ricoperti.

Il divieto di concorrenza

L'art. 2390 c.c. non vieta *tout court* l'assunzione dell'incarico qualora l'amministratore ricopra cariche in soggetti concorrenti, ovvero eserciti un'attività concorrente per conto proprio, ma occorre tenere presente che ciò può porsi in contrasto con il dovere di fedeltà, il quale costituisce la base della diligenza disciplinata all'art. 2392 c.c.^{10_11}

Il divieto di concorrenza, che può essere superato da apposita autorizzazione dell'assemblea, impone dunque che prima della nomina l'amministratore palesi gli incarichi ricoperti o le partecipazioni possedute, in via diretta o indiretta, in altre società o altre attività esercitate.

Quanto sopra¹², garantirà all'assemblea l'adeguata conoscenza dei candidati e ne orienterà la decisione sulla nomina.

¹⁰ Quando un amministratore ricopre, contemporaneamente, la medesima carica in due società, potrebbe far sorgere potenziali incompatibilità. Inoltre, solo per inciso, va ricordato che l'art. 2391, ultimo comma, prevede che l'amministratore risponde altresì dei danni che siano derivati alla società dall'utilizzazione a vantaggio proprio o di terzi di dati, notizie o opportunità di affari appresi nell'esercizio del suo incarico.

¹¹ Per attività concorrente deve intendersi un complesso di atti compiuti in modo continuativo e sistematico e finalizzati ad uno scopo concorrenziale. In relazione all'attività svolta dalla società si deve, inoltre, far riferimento all'attività effettiva e concretamente svolta da quest'ultima, non rilevando esclusivamente le attività enunciate come possibile oggetto sociale nell'atto costitutivo.

¹² Salvo che lo statuto vieti l'assunzione della carica

La nomina di amministratori non esecutivi e indipendenti

Nelle società che adottano un organo collegiale di gestione, è importante prevedere la nomina di amministratori non esecutivi, che siano anche indipendenti.

Il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana definisce amministratori non esecutivi indipendenti coloro i quali “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”.^[13]

¹³ Criterio applicativo 3.C.1 “un amministratore non appare, di norma, indipendente nelle seguenti ipotesi, da considerarsi come non tassative:

- a) se, direttamente o indirettamente, anche attraverso società controllate, fiduciari o interposta persona, controlla l'emittente o è in grado di esercitare su di esso un'influenza notevole, o partecipa a un patto parasociale attraverso il quale uno o più soggetti possono esercitare il controllo o un'influenza notevole sull'emittente;
- b) se è, o è stato nei precedenti tre esercizi, un esponente di rilievo dell'emittente, di una sua controllata avente rilevanza strategica o di una società sottoposta a comune controllo con l'emittente, ovvero di una società o di un ente che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente o è in grado di esercitare sullo stesso un'influenza notevole;
- c) se, direttamente o indirettamente (ad esempio attraverso società controllate o delle quali sia esponente di rilievo, ovvero in qualità di partner di uno studio professionale o di una società di consulenza), ha, o ha avuto nell'esercizio precedente, una significativa relazione commerciale, finanziaria o professionale:
 - con l'emittente, una sua controllata, o con alcuno dei relativi esponenti di rilievo;
 - con un soggetto che, anche insieme con altri attraverso un patto parasociale, controlla l'emittente, ovvero – trattandosi di società o ente – con i relativi esponenti di rilievo;
- d) ovvero è, o è stato nei precedenti tre esercizi, lavoratore dipendente di uno dei predetti soggetti;
- e) se riceve, o ha ricevuto nei precedenti tre esercizi, dall'emittente o da una società controllata o controllante una significativa remunerazione aggiuntiva (rispetto all'emolumento “fisso” di amministratore non esecutivo dell'emittente e al compenso per la partecipazione ai comitati raccomandati dal presente Codice) anche sotto forma di partecipazione a piani di incentivazione legati alla performance aziendale, anche a base azionaria;
- f) se è stato amministratore dell'emittente per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
- g) se riveste la carica di amministratore esecutivo in un'altra società nella quale un amministratore esecutivo dell'emittente abbia un incarico di amministratore;
- h) se è socio o amministratore di una società o di un'entità appartenente alla rete della società incaricata della revisione legale dell'emittente;
- i) se è uno stretto familiare di una persona che si trovi in una delle situazioni di cui ai precedenti punti.

In estrema sintesi, possiamo definire "indipendente" l'amministratore "che può dire di no", cioè che abbia le caratteristiche di "coraggio" e di autorevolezza per tutelare gli interessi della società anche nei momenti difficili.

I consigli d'amministrazione dovrebbero, pertanto, essere composti in maniera tale da avere un numero sufficiente di amministratori indipendenti, senza incarichi esecutivi. Una buona prassi è quella che indicativamente un terzo dei componenti sia rappresentato da amministratori indipendenti.

E' indubbio che la presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti nell'organo di gestione, qualifichi in modo importante la *Corporate Governance* della società.

L'indipendenza, peraltro, si coniuga anche con specifiche conoscenze professionali in considerazione della struttura e delle attività della società; da qui l'importanza che i membri indipendenti abbiano competenze ed esperienze.

La presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti, oltre a migliorare in generale la gestione dell'impresa, favorisce anche il confronto e il dibattito nell'ambito di complesse e rilevanti operazioni, che quindi può contribuire ad assicurare trasparenza e a conferire 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.

La scelta del numero e della qualità professionale degli amministratori non esecutivi e indipendenti è rimessa alla volontà dei soci, anche se non va dimenticato che una specifica disposizione ben può essere prevista statutariamente stante la possibilità offerta dall'art.2387 c.c. Nel caso di pluralità di amministratori indipendenti, un criterio rilevante per la loro selezione sarà la loro complementare competenza rispetto alle necessità dell'impresa e il loro differente *curriculum* professionale.

La determinazione dei compensi

L'art. 2389 c.c. disciplina la remunerazione spettante all'organo di gestione.

Senza entrare nel merito delle varie modalità di determinazione del compenso, si ritiene buona prassi, al fine di garantire una maggiore trasparenza, che la società eserciti la facoltà prevista dall'art. 2389 del c.c., e preveda nello Statuto che sia l'assemblea a determinare l'importo complessivo della remunerazione di tutti gli amministratori, includendo anche quelli investiti di particolari cariche ^[14], salvo poi lasciare al Consiglio, con il parere favorevole del Collegio Sindacale, la decisione in merito alla ripartizione.

Questa procedura elimina in radice ogni possibile contestazione sull'ammontare spettante agli amministratori oltre a consentire: *i*) un'agevole verifica per gli organi di controllo; *ii*) una puntuale informativa ai terzi.

In sede assembleare è altresì di particolare importanza che vengano previsti emolumenti adeguati per i consiglieri non esecutivi, indipendenti e non indipendenti, in quanto propedeutici per il migliore funzionamento del Consiglio di Amministrazione, essendo condizione necessaria per attrarre le competenze e assicurare l'impegno nell'esercizio della funzione.

La nomina dell'Amministratore Unico

E' il caso di domandarsi se, fatto salvo il caso di apposita delibera assembleare che indichi le specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa per non adottare un organo collegiale, la

¹⁴ Lo stesso discorso vale – a nostro parere – per gli amministratori cui il CdA, in conformità dello Statuto, attribuisca deleghe per singole tipologie di atti (c.d. "deleghe occasionali") per seguire singoli affari o una determinata operazione: essi non sarebbero amministratori investiti di particolari cariche, in quanto la disciplina contenuta nell'art. 2381 c.c. presuppone il conferimento di una delega generale, comprensiva di un significativo nucleo di poteri con carattere istituzionale e tendenzialmente permanente. Riteniamo comunque che anche in tal caso l'organo deputato a fissare la retribuzione dovrebbe essere il Consiglio, dal momento che l'assemblea potrebbe addirittura non essere al corrente del rilascio di questa delega circoscritta e, in certa misura, contingente e quindi i compensi sono extra limite assembleare.

figura dell'amministratore unico possa concretamente coniugarsi con i requisiti di specificità delle competenze richieste per l'incarico.

Infatti, soprattutto in presenza di più articolate realtà aziendali e di più complesse attività di impresa, non sfugge che, adottata la figura dell'amministratore unico, tutte le attribuzioni e funzioni declinate dall'art. 2381 C.C. verrebbero a concentrarsi su un unico soggetto, con assenza di possibile contraddittorio nelle scelte gestorie e una evidente posizione di conflitto di interessi nell'ipotesi in cui l'amministratore assuma anche la veste di socio.

Possiamo comprendere che, soprattutto nelle società di minori dimensioni, la scelta di nominare un unico amministratore sia dettata da motivi di praticità, ma ciò non toglie che senza il confronto e la condivisione con altri amministratori si potrebbe indebolire, e di molto, il governo dell'impresa.

5) ASPETTI RILEVANTI DEL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

La formazione delle scelte decisionali

Le scelte decisionali sono il fulcro della Governance societaria e si fondano essenzialmente su una costante imprescindibile: devono essere "decisioni informate" basate su ragionevoli assunti oggettivi.

Il Consiglio di Amministrazione ha la responsabilità della gestione: questa deve trovare appropriato equilibrio su decisioni consapevoli, e quindi informate e ove necessario 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", "ipotesi", quali apprezzamenti di carattere squisitamente "soggettivo", non supportate da solidi elementi.

In quest'ambito l'informativa pre-consiliare – sulle materie oggetto di delibera - è di rilevanza critica. E', quindi, indispensabile che la procedura sottostante alle delibere del Consiglio di Amministrazione preveda l'invio, con un adeguato anticipo - valutato rispetto alla delibera da assumere -, di dati e informazioni dalle quali l'organo di amministrazione possa arrivare alla delibera "adeguatamente informato".¹⁵ Un'informazione sufficiente e adeguata, messa tempestivamente a disposizione dell'organo amministrativo, è elemento imprescindibile a supporto delle adunanze e della qualità delle decisioni consiliari.¹⁶

Indipendentemente dal metodo di amministrazione prescelto, motivi di praticità e funzionamento dell'impresa, impongono una suddivisione dei compiti all'interno del governo societario, tramite l'istituto delle deleghe, ma questo deve avvenire senza che l'organo di amministrazione sia spossessato dalla funzione cui è preposto, cioè dalla conduzione dell'impresa. In altre parole, deve essere evitato fortemente il caso che il Consiglio di Amministrazione diventi un luogo di mera ratifica di decisioni prese altrove e da altri.

Il ricorso alla delega o ad apposito comitato esecutivo, che prelude alla separazione tra amministratori esecutivi e amministratori non esecutivi è di particolare delicatezza, poiché, se da un lato occorre garantire un'agevole e funzionale gestione aziendale, da altro lato occorre non privare l'organo di gestione, se collegiale, della centralità del proprio ruolo: al consiglio di amministrazione, nella sua collegialità, è fondamentale siano quindi comunque riservate – oltre a quelle previste dalla legge - le decisioni critiche o importanti come – ad esempio : *i)* gli obiettivi e la strategia, *ii)* la decisione sui livelli di assunzione del rischio, *iii)* il budget, *iv)* il piano industriale, *v)* l'impostazione della struttura patrimoniale e finanziaria,

¹⁵ Occorre a tal fine assicurare piena trasparenza su tempestività, completezza e fruibilità dell'informativa pre-consiliare, fornendo puntuali indicazioni sull'effettivo rispetto dei termini individuati come congrui per l'invio della documentazione;

¹⁶ Art. 2381, 1° comma, c.c.

vii) le operazioni straordinarie, viii) le operazioni di maggiore rilevanza. Oltre al monitoraggio sull'andamento dell'impresa.

Sulla limitazione del potere gestorio degli amministratori delegati

Pur ravvisandosi l'opportunità di un conferimento di deleghe all'interno di organi collegiali, il comune buon senso e ragionevolezza fanno apparire poco accettabile che, all'interno di un organo di gestione collegiale, siano delegati a pochi o a un solo amministratore tutti (o in sostanziale prevalenza) i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

A prescindere da ogni considerazione in merito all'assetto organizzativo più razionale per le esigenze dell'impresa, in via di principio, la concentrazione dei poteri, oltre a non consentire di instaurare un positivo e collaborativo confronto di idee e opinioni tra i componenti dell'organo di gestione, rischia di svilire la *Governance* societaria: si deve, pertanto, privilegiare meccanismi con i quali le decisioni sulle operazioni di maggiore rilevanza siano assunte esclusivamente in forma collegiale.

La fattispecie potrebbe essere regolata con apposita clausola statutaria che individui le competenze non delegabili da parte del consiglio o, in alternativa, con una disposizione che indichi distintamente nello statuto gli atti o le operazioni che possono essere compiute solo previa delibera di autorizzazione da parte dal consiglio di amministrazione.

La scelta più opportuna, a nostro parere, è quella di identificare "gli atti o le operazioni rilevanti", per natura o importo, ovvero anche una combinazione tra questi due fattori, da rimettere a decisione collegiale.

Quanto sopra non preclude all'organo amministrativo di avvalersi dell'opinione dei soci in ordine a un preventivo "orientamento" prima di compiere un'operazione di particolare importanza, in quanto l'esclusività della gestione non va intesa in senso assoluto e non consiste in una discrezione incondizionata.

Anzi, appare adeguato in presenza di unico amministratore che lo statuto preveda specificatamente apposita clausola¹⁷ la quale, per determinati atti od operazioni, imponga una preventiva e vincolante informazione ai soci, tramite apposita assemblea nel corso della quale i soci potranno, se dal caso e alternativamente, muovere eccezioni o obiezioni al loro compimento, ovvero esprimere un indirizzo positivo senza che, in entrambi i casi, la valutazione dei soci possa essere intesa quale trasferimento a questi ultimi della responsabilità, atteso che il potere e la responsabilità al compimento degli atti gestori spetta esclusivamente all'organo di gestione.

In sostanza l'assemblea non "delibera" sull'approvazione o meno dell'operazione, né l'autorizza, ma esprime solo una ~~autorizzazione~~ "valutazione", positiva o negativa, che non ha l'effetto di escludere la responsabilità o il potere decisorio degli amministratori, ma consente a questi ultimi di acquisire utili indicazioni sull'operazione stessa .

Resta, peraltro, fermo il divieto di compiere operazioni estranee all'oggetto sociale, il cui rispetto vincola gli amministratori e ove l'agire in difformità ne aggrava la responsabilità.

I ruoli all'interno dell'organo di gestione

Le disposizioni recate dall'art.2381 c.c. costituiscono la base della *Governance* delle società non quotate in tutti i sistemi di amministrazione previsti dalle norme vigenti.¹⁸

¹⁷ Vedasi art. 2364 CC "Nelle società prive di consiglio di sorveglianza, l'assemblea ordinaria: [omissis] 5) delibera sugli altri oggetti attribuiti dalla legge alla competenza dell'assemblea, nonché sulle autorizzazioni eventualmente richieste dallo statuto per il compimento di atti degli amministratori, ferma in ogni caso la responsabilità di questi per gli atti compiuti;"

¹⁸ I contenuti dell'articolo 2381 cc sono, infatti, oggetto di richiamo sia in tema di modello di amministrazione "dualistico" (artt. 2409-nonies e 2409-undecies c.c.) sia in tema di modello "monistico" (art. 2409-noviesdecies c.c.).

La previsione di distinti ruoli degli amministratori, (esecutivi e non esecutivi), discende dall'attribuzione a un comitato esecutivo o ad uno o più dei componenti del consiglio di apposita delega di poteri per la conduzione degli affari sociali della società.

Questo non vuol dire che gli amministratori non esecutivi possano essere estromessi dalla gestione: i componenti senza deleghe operative restano comunque "amministratori" a tutti gli effetti. Non possono disinteressarsi della conduzione della società, né tantomeno sottrarsi ad una valutazione di merito sulle operazioni compiute o da compiersi o, peggio, decidere senza le necessarie informazioni facendo totale affidamento passivo delle scelte compiute dagli amministratori esecutivi.¹⁹

Sia pur con ruoli diversi, ma non contrapposti, ciò che preme ribadire è la tesi della centralità del governo societario, centralità che va preservata nell'ambito della gestione. In sostanza, è importante garantire lo spirito di leale collaborazione, la trasparenza e condivisione delle informazioni, per l'assunzione delle decisioni che incidono sulla conduzione dell'impresa²⁰.

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 c.d. *business judgement rule* che non consente di sindacare il merito delle scelte gestorie, anche quando caratterizzate da una rilevante alea economica, ma solo

¹⁹ La responsabilità degli amministratori non esecutivi non può assolutamente fondarsi su un generale dovere di vigilanza, quanto sulla violazione del dovere di agire *informati*, sia sulla base delle informazioni assunte dagli amministratori delegati, sia sulla base di quelle che essi possono acquisire di propria iniziativa, poiché gli amministratori deleganti non possono certo ritenersi passivi destinatari di informazioni. Gli amministratori, dunque, non possono andare esenti da responsabilità per il solo fatto di essere privi di deleghe. Anche gli amministratori non delegati sono, infatti, destinatari dell'obbligo di diligenza di cui all'articolo 2392 c.c. e, in particolare, dell'obbligo di agire informati ex art. 2381, sesto comma, c.c.

²⁰ Va incidentalmente ricordato, che il consiglio di amministrazione, quale organo unitariamente considerato:

- a) può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega;
- b) sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, cui sono preposti gli amministratori muniti di delega;
- c) infine, valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

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. La conseguenza sarà quella di deliberare articolate e adeguatamente motivate.

Per giungere ad una efficace *Governance* societaria occorre dunque che la separazione dei ruoli sia limitata alla mera gestione operativa ordinaria della società, mentre le decisioni più importanti concernenti le politiche aziendali e gli atti o le operazioni più rilevanti siano sempre oggetto di discussione, approfondimento e decisione collegiale.

Solo per inciso, occorre segnalare che l'art. 2381 c.c. sottopone al vaglio del consiglio l'esame dei piani strategici, industriali e finanziari della società, quando elaborati.

L'avverbio "quando" non dovrebbe essere nemmeno considerato nel contesto di una *Governance*, poiché i piani con le sottostanti assunzioni, costituiscono i caposaldi delle scelte della politica aziendale orientate al raggiungimento degli obiettivi programmati. I piani, in quanto essenziali per l'indirizzo della gestione, anche quali strumenti propedeutici alla misurazione, in termini di performance, dei risultati ottenuti, "devono" essere elaborati, discussi, condivisi e deliberati dall'organo di gestione in ambito collegiale.²¹

Per le realtà aziendali più strutturate, nel caso attribuzione di deleghe a manager, si segnala fra le buone regole di gestione la necessità di definire tali deleghe in modo accurato e soprattutto indicando in modo chiaro obiettivi, responsabilità e risorse.

²¹ Nella pratica può essere utile, laddove la documentazione per assumere la decisione non sia completa ovvero si è in attesa della finalizzazione di verifiche o due diligence in corso, optare per una "delibera di indirizzo", che valuta ed approva le linee principali dell'operazione conferendo i poteri per proseguire nel percorso. Questa delibera – opportunamente verbalizzata - non vincola il consiglio al compimento dell'operazione, ma consente di esprimere un orientamento favorevole alla sua conclusione e che permette di compiere atti prodromici in senso tecnico, cioè avviati per la finalizzazione stessa indicando eventuali termini e condizioni, rinviando la formazione della volontà definitiva al momento in cui il set delle informazioni sia esauriente.

Nel caso in cui tali figure dovessero avere anche ruoli di rappresentanza verso l'esterno, è bene che i relativi poteri siano poi trasferiti in un sistema di procure notarili da iscriversi presso il Registro delle imprese, con "efficacia" nei confronti dei terzi.

Gli interessi e i conflitti di interesse

L'attenzione da porre alle operazioni in cui un amministratore ha un interesse, ancor più se in conflitto, è tanto evidente quanto rilevante. Nella pratica, l'interesse dell'amministratore si pone allorché egli ha in una operazione un concreto vantaggio o utilità (diretta o indiretta) sia a che la società compia l'operazione, sia a che non la compia. I parametri di valutazione è importante che siano concreti come, ad esempio, un flusso di cassa, reddituale o patrimoniale, attuale o futuro. Fuori da questa ipotesi c'è il forte rischio che si alimentino discussioni ed esercitazioni intellettuali per nulla costruttive (o solide).

L'art. 2391 c.c., 1° e 2° comma, in caso di interesse di un amministratore, delinea una procedura che va seguita con rigore, in quanto risponde a un'imprescindibile necessità di trasparenza dei rapporti in seno all'organo di gestione indipendentemente che l'interesse portato sia conflittuale con quello sociale e comporta:

- a) preventivamente al compimento dell'operazione:
 - l'amministratore deve fornire l'informativa puntuale di ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, ha in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata;
 - l'astensione dal compiere l'operazione se si tratta di amministratore delegato²², investendo per la decisione l'organo collegiale;
- b) una deliberazione del consiglio di amministrazione che adeguatamente motivi le ragioni e la convenienza per la società dell'operazione.

²² L'amministratore delegato potrà naturalmente dar luogo all'operazione, ma solo dopo una specifica autorizzazione del consiglio, nei limiti e alle condizioni previsti dalla delibera.

Nella pratica, quando un amministratore ha un interesse (non necessariamente in conflitto) in una determinata operazione, deve preventivamente informare il consiglio e il collegio sindacale, fornendo tutte le informazioni necessarie. Il dovere di trasparenza in questione prescinde dalla eventuale conoscibilità per altra strada ("*aliunde*") della notizia, giacché l'informazione richiesta deve essere in ogni caso specificamente fornita agli altri amministratori e al collegio sindacale, in correlazione con l'operazione. Alla deliberazione possono partecipare gli amministratori che hanno dichiarato l'interesse, non avendo alcun obbligo di astenersi, salvo che, in caso il loro voto risultasse determinante per l'assunzione della delibera, gli amministratori assenti o dissenzienti e il collegio sindacale potranno impugnare la deliberazione.

Non è quindi vietato che l'amministratore con un interesse partecipi alla discussione ed esprima il proprio voto. Tuttavia, deve preventivamente fornire agli altri Consiglieri un'informativa precisa ed esauriente, suggeriamo preferibilmente per iscritto, sull'interesse stesso. A nostro parere, tuttavia, qualora si trattasse di operazioni di particolare rilevanza sotto un profilo patrimoniale, economico o finanziario per l'impresa, l'amministratore deve sempre valutare la possibilità di astenersi dal voto.

Nel caso di amministratore unico, destinatario dell'informativa sarà il collegio sindacale anche se pare opportuno – nel caso l'operazione sia rilevante - che lo stesso amministratore, prima di compiere l'operazione, convochi apposita assemblea che sarà chiamata a valutare ed esprimere un'opinione, seppur non vincolante, al compimento o meno dell'operazione, senza dunque attendere di darne notizia alla prima assemblea utile.²³

²³ Si rimarca che a pur a seguito della riforma del diritto societario, nulla il legislatore ha disposto espressamente in merito alla possibilità dell'amministratore unico di procedere con l'esecuzione dell'operazione o alla necessità di astenersi. Infatti, l'art. 11 del D.lgs. 28 dicembre 2004, n. 310, che ha modificato l'art. 2391 c.c., ha solo aggiunto che l'amministratore unico dia notizia della sussistenza dell'interesse ai soci "alla prima assemblea utile".

Si segnala come la responsabilità connessa al mancato dovere di trasparenza comporti la possibilità di impugnazione delle deliberazioni assunte dall'organo gestorio, qualora le stesse possano recare danno. E il danno arrecato alla società (o a terzi), che è l'elemento costitutivo della fattispecie, può consistere in qualsiasi pregiudizio, anche di natura non strettamente patrimoniale.

È importante sottolineare che nei casi di interesse o conflitto di interesse gli amministratori indipendenti possono manifestare ulteriormente la propria utilità: essi possono infatti fornire una posizione forte nell'interesse dell'impresa all'interno del consiglio di amministrazione ²⁴.

Le operazioni con parti correlate

Il concetto esposto al paragrafo precedente non muta nell'ambito delle operazioni con parti correlate²⁵⁻²⁶, poiché si tratta di un'altra faccia della stessa medaglia (l'interesse, eventualmente in conflitto). Nondimeno le norme, attualmente, impongono una specifica procedura per le OPC solo per le società quotate, anche se in realtà richiedono l'informativa sulle OPC nella nota integrativa al bilancio anche per quelle non quotate ²⁷. A tal proposito, riteniamo che una procedura, con gli eventuali necessari adeguamenti e semplificazioni rispetto alle norme per le quotate, vada applicata a tutte le Spa, per migliorare la trasparenza e la solidità dell'impresa.

²⁴ A tal proposito è opportuno chiarire che se un consigliere indipendente si trova in una situazione di conflitto, questi perde di per sé l'indipendenza, quand'anche il conflitto sia temporaneo.

²⁵ Per la definizione puntuale di parte correlata, si rinvia alle definizioni dello IAS n. 24, e del Regolamento recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate (adottato dalla Consob con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010 e succ. mod. La definizione di parte correlata dovrebbe essere legata all'evoluzione dei principi contabili internazionali mediante un norma cd. di "rinvio mobile".

²⁶ Dal citato Regolamento Consob: Operazioni con parti correlate Per operazione con una parte correlata si intende qualunque trasferimento di risorse, servizi o obbligazioni fra parti correlate, indipendentemente dal fatto che sia stato pattuito un corrispettivo. Si considerano comunque incluse: - le operazioni di fusione, di scissione per incorporazione o di scissione in senso stretto non proporzionale, ove realizzate con parti correlate; - ogni decisione relativa all'assegnazione di remunerazioni e benefici economici, sotto qualsiasi forma, ai componenti degli organi di amministrazione e controllo e ai dirigenti con responsabilità strategiche.

²⁷ art. 2427 c.c., nr. 22-bis)

In definitiva, deve prevalere un "principio di neutralità" nella formazione del giudizio, scevro da condizionamenti e obiettivo, che conduca ad una delibera presa nell'interesse della società, delibera che ben può fissare limiti, termini e condizioni alla realizzazione dell'operazione.

Al procedimento sopra illustrato sarebbero tenute anche le società – per esempio facenti parte di gruppi di società - soggette a controllo, soprattutto laddove la controllante eserciti attività di direzione e coordinamento²⁸. Non va infatti dimenticato che gli amministratori della controllata non sono esenti da responsabilità per una conduzione in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale, seppur effettuata per rispettare una direttiva di Gruppo.

Occorre però mitigare la procedura sopra delineata per evitare la paralisi operativa di queste società, opportunamente separando le operazioni correnti, secondo usuali prassi di mercato, rispetto a quelle di maggior rilievo, per natura o importo, che possono incidere sull'integrità del patrimonio a detrimento delle eventuali minoranze e – comunque - dei terzi.²⁹

In linea generale, in sede di primo insediamento l'organo di amministrazione dovrebbe circostanziare le operazioni di gruppo cd. "ordinarie concluse a normali condizioni di mercato" che potrebbero essere naturalmente esonerate dal processo sopra illustrato, e individuare, invece, puntualmente le "operazioni rilevanti" o "non ricorrenti" per le quali sia assicurata la trasparenza, la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni da e verso società consociate o con la stessa controllante.

²⁸ Artt. 2497, 2497-ter, 2497-septies c.c.

²⁹ L'organo amministrativo delle società controllate è generalmente composto da componenti non indipendenti, per cui ogni delibera che abbia per oggetto rapporti con società del Gruppo, finirebbe per considerarsi in conflitto. Qui la questione che si pone è nella qualità delle assunzioni e motivazioni della deliberazione, atta comunque ad assicurare che l'organo di governo agisca entro i confini dell'interesse dell'impresa amministrata.

Le deliberazioni saranno ovviamente analiticamente motivate e dovranno recare puntuale indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha inciso sulla decisione.

Sempre in tema di direzione e coordinamento, va posta particolare attenzione alla posizione degli amministratori della società diretta e coordinata, in virtù dell'obbligo sancito dall'art. 2497 ter c.c.

In concreto, quando l'amministratore della società diretta e coordinata deve "prendere posizione" di fronte agli *input* della controllante (o di altre società del gruppo)?

La risposta a tale quesito non sempre è agevole. Possiamo tuttavia definire due parametri utili al fine di inquadrare le fattispecie da considerare:

- a) limitarsi alle operazioni realmente (ancorché potenzialmente) dannose per la società diretta e coordinata. Così non facendo, ovvero allargando l'attenzione (e la conseguente informativa) a tutti gli *input* ricevuti, si creerebbe il paradosso di scarsa individuazione dei pericoli per eccessiva informazione;
- b) valutare l'input ricevuto dalla controllante e/o altre società del gruppo secondo i parametri di "congruità" e "ragionevolezza" dell'operazione (intendendosi al di fuori di tali parametri le operazioni che verrebbero rifiutate se proposte da soggetti terzi). Nel caso in cui tali parametri non fossero rispettati, l'amministratore dovrà previamente valutare l'esistenza e la congruità di eventuali "vantaggi compensativi" ottenuti (od ottenibili concretamente) dal gruppo societario medesimo.³⁰

³⁰ Occorre sottolineare la delicatezza delle operazioni intragruppo alla luce dell'art. 290 del codice sulla crisi d'impresa e dell'insolvenza, che ne impone un attento monitoraggio. Questa disposizione prevede che il curatore possa procedere ad azioni dirette a conseguire la dichiarazione di inefficacia di atti e contratti posti in essere nei cinque anni antecedenti il deposito dell'istanza di liquidazione giudiziale, che abbiano avuto l'effetto di spostare risorse a favore di un'altra impresa del gruppo con pregiudizio dei creditori, restando capo alla beneficiaria l'onere di provare di non essere stata a conoscenza del carattere pregiudizievole dell'atto o del contratto.

La permanenza dei requisiti per l'incarico

Gli amministratori sono obbligati a una costante auto-diagnosi circa la propria posizione all'interno del governo societario con riferimento: ai profili di onorabilità, al limite degli incarichi, se previsti statutariamente o per autodisciplina, ad eventuali profili di concorrenza.

Inoltre, gli amministratori indipendenti devono monitorare eventuali cause di perdita o di rischio di perdita dell'indipendenza, quando nominati con tale qualifica in virtù di specifica clausola statutaria, di delibera dell'assemblea o di norma interna di autodisciplina.

Il venir meno di uno o più dei profili indicati, comporta l'obbligo di comunicazione tempestiva al consiglio, affinché siano adottate le pertinenti decisioni.

La carente od omessa informativa, oltre a esporre l'amministratore a revoca e all'azione sociale di responsabilità, costituisce una grave violazione del principio di fedeltà sancito dal già citato art. 2390 c.c.

6) IL MONITORAGGIO DELL'ANDAMENTO AZIENDALE

E' parte integrante della *Governance* societaria, a presidio dell'accertamento e riscontro nella conduzione dell'impresa, dotarsi di un sistema di rilevamento dei dati, che consenta un costante ed efficace monitoraggio dell'andamento aziendale, anche in termini di misurazione dei risultati.³¹

³¹ Il nuovo 2° comma dell'art. 2086 c.c., richiamato dall'art. 2380-bis c.c. introdotto dal decreto legislativo recante il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, usa non a caso il verbo "dovere", al fine di rafforzare il principio di diligenza cui è destinatario l'organo amministrativo il quale è tenuto a istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche per attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

La verifica nell'attuazione delle politiche aziendali e degli obiettivi perseguiti passa, dunque, da una efficiente struttura di rilevazione, confronto e analisi dei dati del *core business*.

Non dobbiamo dimenticare che l'azienda è un'entità economica che non esaurisce le sue finalità e la sua attività in un breve arco temporale, ma più propriamente ha vita indefinita. Il risultato positivo di un esercizio è un indicatore rilevante (ma non assoluto, soprattutto in termini prospettici) del fatto che siano state prese delle buone decisioni; in particolare, non significa che le stesse decisioni prese in passato siano idealmente giuste anche per il futuro, tenuto conto del contesto delle condizioni economiche, di mercato e sociali, sempre in grande evoluzione.

Un sistema di controllo dell'andamento aziendale affidabile e tempestivo fornisce agli amministratori un ulteriore e rilevante supporto informativo, necessario per assumere le decisioni più appropriate, verificare i progressi dei piani elaborati o adottare prontamente misure di correzione³²: in definitiva, riduce la possibilità di assumere decisioni inadeguate.

Senza entrare nel merito dei sistemi che potrebbero essere adottati, riteniamo doveroso segnalare che occorre incentrare l'attenzione sui soggetti che ne sono preposti.

Fermo restando che apposite attività possono essere delegate in seno all'organo di gestione, appare però utile che la società impari anche a ricorrere al supporto di advisor esterni, tecnici indipendenti e di comprovata professionalità, per integrare le competenze specifiche e le risorse che dovessero mancare all'interno, ad esempio:

³² Alcuni commentatori muovono dal presupposto che l'istituto dell'allerta, previsto dal nuovo Codice della Crisi d'impresa, spingerà le imprese all'autodiagnosi. Concordiamo, ma occorre rovesciare la prospettiva. L'impresa, fin dai suoi primi passi, deve adottare sistemi di controllo per il costante monitoraggio dell'andamento aziendale, verifica delle KPI e raggiungimento degli obiettivi, in modo da adottare veloci strategie di correzione anche al fine di prevenire eventuali difficoltà o patologie. In sostanza, occorre un'autodiagnosi continua, ma partendo da presupposti diversi.

- la verifica dei sistemi di raccolta ed analisi dei dati aziendali;
- il monitoraggio dei KPI, cioè degli indicatori chiave di prestazione;
- il controllo e l'analisi sia degli indicatori di performance sia dei fattori (costi/ricavi) a questi correlati;
- l'efficacia degli investimenti programmati;
- l'evidenza di diseconomie;
- l'analisi e le ragioni degli scostamenti dai piani economici/finanziari.

allo scopo di assicurare ai vertici del governo societario un flusso informativo quanto più affidabile e tempestivo, con una frequenza di reporting, almeno su base trimestrale.

7) CONCLUSIONI

La *Governance* aggiunge valore all'impresa: istituire e far funzionare bene un consiglio di amministrazione ne è uno dei passaggi fondamentali.

Nominare nel Cda amministratori indipendenti serve ad acquisire competenze che mancano a un costo accettabile, e aumenta la mitigazione dei conflitti di interesse: nel nostro paese dove le imprese non quotate sono soprattutto imprese famigliari, serve anche a mitigare il conflitto fra interessi famigliari e quelli dell'impresa.

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 questa scelta può cambiare radicalmente il futuro dell'impresa.

°§°§°§°§°§°