

La Corporate Governance come antidoto alla crisi

L. Ponti e V. Roggiani, PeR consulting

Corporate governance e crisi di impresa potrebbero sembrare argomenti all'apparenza distanti e riferiti a differenti momenti di vita dell'impresa.

Il tema dei sistemi di governo delle imprese viene generalmente collegato a due tipologie di imprese: le società di capitali quotate e le istituzioni finanziarie per le quali, in questo ambito, è determinante la normativa di settore; il riferimento più diffuso, quindi, è al ristretto mondo delle eccellenze e dei sistemi avanzati.

La diffusione del tema del "buon governo" tra le imprese di dimensione minore rileva sia a livello economico come sostegno al frammentato tessuto delle imprese italiane, sia a livello giuridico attraverso le nuove norme che potrebbero prossimamente entrare in vigore con l'attesa riforma della Legge Fallimentare.

Dal punto di vista economico, la sensibilizzazione ai temi della *corporate governance* produrrebbe l'indubbio vantaggio di favorire l'evoluzione del tessuto economico italiano dove le aziende di piccole e medie dimensioni (10-249 addetti) impiegano il 32,9% degli addetti e contribuiscono per il 38,4% al valore aggiunto nazionale. L'incidenza sul PIL delle società non quotate italiane è infatti maggiore rispetto a qualsiasi altro Paese europeo²².

Promuovere la trasparenza e la diffusione di informazioni consentirebbe alle PMI di essere maggiormente apprezzate dagli stakeholders (banche, fornitori, clienti, dipendenti), di focalizzare l'attenzione di investitori disponibili ad investire capitale, di rendere maggiormente attraente l'azienda anche per i mercati esteri e, in ultima analisi, di orientare le imprese a sviluppare i requisiti per una futura quotazione.

Ed infatti, a sostegno di questa visione, vi è stata di recente la proposta di un Codice di Autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate, ad adesione volontaria, promosso a maggio 2017 da Aidaf - Associazione Italiana delle Aziende Familiari.

Dal punto di vista legislativo, è intervenuto direttamente il legislatore con la sua Commissione di esperti attraverso gli schemi dei decreti legislativi di attuazione della legge delega n.155 del 19 ottobre 2017, la cosiddetta e attesa "Riforma della Legge Fallimentare" che prevede altresì alcune modifiche al Titolo II del Libro V del Codice Civile.

Tra queste, è prevista la modifica dell'art. 2086 che vedrà passare la propria rubrica da "Direzione e gerarchia nell'impresa" a "Gestione dell'impresa", con l'attribuzione di una maggiore enfasi ai temi della gestione aziendale e ai doveri-responsabilità degli amministratori, con specifico richiamo ai temi propri della *corporate governance*.

La norma di cui al novellato art. 2086 c.c. sarà infatti incentrata sul dovere dell'imprenditore (e quindi degli amministratori) di predisporre assetti amministrativi, organizzativi e contabili adeguati sia per la buona gestione dell'impresa in bonis, sia per la tempestiva rilevazione della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale; questo

²² Dati pubblicati dall'Osservatorio sull'Eccellenza dei Sistemi di Governo in Italia di The European House Ambrosetti - 2017.

con la finalità di adottare prontamente uno degli strumenti di risoluzione della crisi di impresa a favore del recupero della continuità aziendale.

L'articolo 4 dell'approvando Codice della Crisi e dell'Insolvenza (questo il nuovo nome della Legge Fallimentare) prevedrà quale dovere dell'imprenditore quello di "assumere le obbligazioni in modo prudente e proporzionato alle proprie capacità patrimoniali".

Trattasi questo di un vero e proprio criterio gestorio che immediatamente rimanda al tema della *business judgment rule* ai fini delle decisioni degli amministratori per le imprese in bonis e al tema della conservazione di impresa per le aziende in crisi ai fini della tutela dei creditori.

Il riferimento alle capacità patrimoniali porta poi a ragionare sul tema della sotto patrimonializzazione di molte imprese, con importanti riflessi sul piano delle responsabilità.

John Fitzgerald Kennedy sosteneva che "il momento di riparare il tetto è mentre il sole sta splendendo".

L'origine della crisi di impresa viene solitamente ricondotta a temi legati al business e alla mancanza di risorse finanziarie adeguate per il mantenimento della continuità aziendale, con una amnesia sul fatto che i mancati risultati discendono in prima battuta da errate o non compiute scelte da parte degli amministratori/dell'imprenditore.

Se l'azienda non funziona dall'alto (e quindi, per dirla con Kennedy, ha il tetto rotto), è da lì che deve essere riparata e la manutenzione va effettuata prima che vada via il sole. Quando ormai si è scatenata la tempesta e i creditori bussano alla porta, le linee di credito sono esaurite e i fornitori non garantiscono più la consegna delle merci, lì allora è troppo tardi e la continuità aziendale potrebbe irrimediabilmente essere stata compromessa.

Spesso, nell'attività di affiancamento all'impresa in crisi risulta come l'ingovernabilità dell'azienda sia determinata da seconde generazioni in lotta tra loro, da amministratori non adeguati al ruolo e spesso presenti in consiglio per effetto di parentele o amicizie, da passaggi generazionali non gestiti e dalla mancanza di piani di successione al governo dell'azienda.

Condurre un'azienda significa avere una chiara visione degli obiettivi aziendali e delle proprie responsabilità per le scelte che vengono effettuate. Un consiglio di amministrazione litigioso o non consapevole e distratto rispetto alla conduzione aziendale non può che portare l'azienda verso la tempesta.

Riprendendo quanto riportato nel Codice di Autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate, "l'adozione di un modello di governo societario evoluto, ispirato a principi di bilanciamento dei poteri e di rappresentanza degli interessi dell'impresa nel rispetto di tutti gli interessi, proprietari e non, nonché orientato a garantire continuità e crescita aziendale, dovrebbe caratterizzare una concezione moderna di imprenditorialità sana e responsabile".

Questi concetti, uniti alla sempre buona regola del "buon padre di famiglia" quale figura ispiratrice di chi si pone alla guida di un'azienda, dovrebbero costituire i punti di riferimento per tutti gli imprenditori, a prescindere dalla dimensione aziendale.

Fortunatamente non c'è nulla da inventare; le buone regole del governo societario sono già scritte e il Legislatore ha già messo in atto i dovuti cambiamenti legislativi.

Occorre quindi solo promuovere un cambiamento culturale orientato al miglioramento e indirizzato alle aziende in bonis affinché si possano fornire loro tutti gli strumenti volti a prevenire la crisi di impresa e ad intervenire per tempo, quando ancora è possibile approfittare del sole per riparare il proprio tetto.