

UN BUON SISTEMA DI GOVERNANCE E COMPLIANCE CONTRIBUISCE ALLA COMPETITIVITÀ DELLE PMI

di Ugo Ettore di Stefano

Un recentissimo studio elaborato da Mediobanca e Unioncamere ha confermato come la buona governance aumenti la competitività delle medie imprese (<500 dipendenti e <370mln fatturato).

L'analisi di oltre tremila imprese evidenzia la loro produttività anche superiore a quella dei peer oltreconfine e, nonostante un contesto fiscale interno non favorevole, l'andamento delle medie imprese risulta migliore di quello delle grandi aziende.



Il rapporto però solleva un punto dolente in questa “spina dorsale del capitalismo familiare italiano”: la difficile gestione del passaggio generazionale dovuta ad una mancanza di governance efficiente e alla ancora scarsa managerialità.

E' emerso che quando il passaggio generazionale è un problema, le imprese investono meno nel cambiamento per aumentare la competitività, in tutte le fasi aziendali: meno formazione, meno innovazione di prodotto e marketing. Al contrario, è stato rilevato come le aziende che investono in capitale umano e managerialità si dimostrano poi più preparate ed inclini ad affrontare le sfide del futuro e i processi di transizione digitale, green, Esg, Pnrr.

Per accrescere la propria competitività occorre quindi che gli imprenditori delle medie imprese adottino alcune buone pratiche che hanno diffusione ancora limitata: l'adozione di codici di autodisciplina; la presenza di consiglieri, esperti e indipendenti nei board; l'affido della gestione dell'impresa ad un amministratore delegato (non familiare dell'imprenditore) che abbia una avanzata formazione manageriale; la diffusione di una cultura interna volta ad accrescere le competenze manageriali; una strategia volta a definire progetti di acquisizioni e riorganizzazioni e di cambiamento della



Ugo Ettore Di Stefano è avvocato e senior partner presso lo Studio Legale Lexellent in Milano di cui è Capo dipartimento Corporate Compliance. Riveste e ha rivestito incarichi di Data Protection Officer, ODV e General Counsel nonché di amministratore di società (Cda). E' presidente dell'associazione UGI (Unione Giuristi per l'Impresa www.unionegiuristi.it).

**QUANDO IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE È UN
PROBLEMA LE IMPRESE
INVESTONO MENO NEL
CAMBIAMENTO PER
AUMENTARE LA
COMPETITIVITÀ, IN TUTTE
LE FASI AZIENDALI**



compagine sociale finalizzata a raggiungere una dimensione adeguata al confronto con i concorrenti internazionali.

Il report di Unioncamere e Mediobanca dimostra che la mancata adozione di una buona governance e la non conformità alle disposizioni normative ha rilevanti conseguenze anche sul fatturato. Ciò è peraltro evidente quando si pensi alle conseguenze, in termini di sanzioni (dirette e ancor più quelle indirette come revoca di contratti, concessioni, autorizzazioni, sospensione o cessazione dell'attività) e danni reputazionali conseguenti ai temi di responsabilità amministrativa delle società, alla conformità ai regolamenti di trattamento dei dati personali, gli illeciti

per corruzione, sicurezza sul lavoro o altre disposizioni cogenti nei settori regolamentati.

Sistemi organizzativi strutturati di buona governance e compliance consentono inoltre di beneficiare di numerosi vantaggi: intercettare anche le opportunità normative in ambito di incentivi, finanziamenti, rimborsi; migliorare la crescita reputazionale verso tutti gli stakeholders; acquisire piena consapevolezza dei processi interni e delle eventuali inefficienze; comprendere le priorità strategiche in relazione al bilanciamento rischi/costi/benefici.

Organizzazione, formazione e tecnologia sono i tre pilastri attorno ai quali l'imprenditore deve confezionare il sistema di governance e compliance più adatto per la propria azienda.

L'ormai ampia diffusione del principio di accountability voluto dal legislatore (si pensi al d.lgs. 231/01, al GDPR) lascia alle imprese l'onere di decidere come organizzarsi con le misure più adeguate a perseguire quegli obiettivi di sicurezza e conformità anche con soluzioni che, per le PMI, possono essere certamente semplificate.

L'analisi infine sottolinea l'importanza della doppia transizione (digitale e green) per le imprese. Cultura aziendale e tecnologia sempre più accessibile e diffusa, aiuteranno infatti a ridurre quel gap con i grandi gruppi industriali e a realizzare quei risultati che il citato studio ha evidenziato.

**LE AZIENDE CHE
INVESTONO IN CAPITALE
UMANO E MANAGERIALITÀ
SI DIMOSTRANO POI PIÙ
PREPARATE ED INCLINI AD
AFFRONTARE LE SFIDE DEL
FUTURO E I PROCESSI DI
TRANSIZIONE DIGITALE,
GREEN, ESG, PNRR**