

DIRITTO 24

HOME **AVVOCATO D'AFFARI** CIVILE LAVORO PENALE AMMINISTRATIVO

L'intervista [Mercati e Impresa](#) News dagli studi Professione Legale

Buona governance, qualità e gentilezza

07/09/2020 13:02

Tweet [Consiglio 0](#) Salva in MY [A](#) [A](#) [A](#) [A](#)



Dott. Paolo Alessandro Bonazzi*

Focus PMI è la nuova iniziativa di LS Lexjus Sinacta realizzata in collaborazione con Diritto24, promossa con l'obiettivo di realizzare un osservatorio permanente sul sistema delle piccole e medie imprese italiane, quale strumento di aggiornamento e approfondimento in grado di analizzare gli argomenti di più stringente attualità e rilevanza per il mondo imprenditoriale, in particolare in un contesto di crisi al quale va contrapposta una nuova cultura d'impresa fondata sui principi di corretta amministrazione e attenta ad una visione positiva e sostenibile del futuro. Si tratteranno, inoltre, i temi

che dovranno anch'essi costituire il patrimonio culturale di ogni imprenditore, quali gli strumenti di accesso al credito ed alla finanza alternativa, nonché la ricerca e l'innovazione.

BUONA LETTURA!

Degli aspetti di buona governance ormai se ne parla diffusamente, ma spesso come fossero complementi d'arredo.

La governance è anche una parola facile da capire, un tema ormai apprezzato soprattutto nelle aziende strutturate, quotate e non. Molto resta da fare, anche se tanto già si fa, mentre nella fascia nodale della nostra economia, le aziende private medie e piccole, a mio avviso siamo indietro.

Si sono sprecati convegni e studi sul necessario salto di qualità delle PMI e del capitalismo familiare, il passaggio generazionale, crescita e internazionalizzazione.... ma siamo fermi. E il Covid temo non aiuti, perché la parola d'ordine, per troppe aziende che stavano male in salute già prima, adesso è tagliare, ridurre, non essere certo distratti da temi che riguardano le grandi aziende e i convegni, non l'economia reale. Errore clamoroso. Gli aspetti di competenza ed etica degli amministratori, di presenza di indipendenti fra loro, l'attenzione ai conflitti d'interesse, la presenza di più manager e meno figli del titolare, sono temi che riguardano eccome l'economia reale.

Non a caso da qualche tempo le banche migliori cominciano a guardare di più alla qualità del management e degli amministratori, nonché dei sindaci, ed alla presenza o meno di organizzazioni esimenti e codici etici ai fini L.231, tutti visti come fattori della qualità e quindi della migliore sicurezza del credito che concedono (finalmente anche i controllori delle banche sembrano tornare a farlo per amministratori e manager delle banche, ci si era un po' distratti da Genova a Siena, da Vicenza a Bari...). Dovrebbero muoversi con la stessa ottica ed essere esigenti anche i grandi clienti verso i piccoli e medi fornitori, ma purtroppo si vedono ancora pratiche antiche. Formalmente il grande gruppo si affida al grande fornitore, la faccia è salva, gli audit delle funzioni di capogruppo magari straniere sono tacitati, e poi il grande fornitore "amico" di fatto subappalta ad improbabili piccoli fornitori, talora autentici "sottoscalisti", e spesso amici degli amici, di certo non personaggi "fit & proper" come si usa dire per le buone governance bancarie.....

Ma c'è di più: la riforma del codice della crisi d'impresa, dei quali molti e più autorevoli trattano da tempo, anche se in area di parcheggio per qualche mese, farà prima o poi emergere drammaticamente il problema della qualità di amministratori e manager per monitorare e prevenire i segnali di crisi. Anzi, e per dirla tutta: o manager e amministratori (e sindaci) delle PMI saranno finalmente proattivi e di qualità, o la riforma rischia di essere un vaccino che anziché salvare le aziende ne accelera la malattia. Perché il rischio di applicazioni becere e formaliste è sempre dietro l'angolo, così ogni starnuto del business, se non gestito da persone strutturate ai posti di comando, rischierà di trasformarsi in polmonite, accelerandola persino. Il monitoraggio del rischio che lo aggrava e sfascia le aziende. Un paradosso.

In questo contesto professionisti, banche e partner di capitale quali gli investitori di private equity dovrebbero giocare un grande ruolo di stimolo e crescita. Senza invece assecondare l'atavica impostazione del "Titolare" che teme la governance strutturata, l'esame dei curriculum, le regole.

La grande confusione fra proprietà del capitale e capacità professionale di gestire l'azienda non è più accettabile, e va a braccetto con la dimensione aziendale, che deve urgentemente crescere per assestarsi ad un livello superiore. Solo una crescita dimensionale e qualitativa consente di pagare buone persone, pur senza diventare per questo tutti delle Eni o delle Pirelli!

Ma su altri aspetti i vecchi "Titolari" della "ditta" spesso sono fantastici: sostanziale rispetto delle persone, qualità del rapporto umano, gentilezza, anche quando appaiono burberi, un po' ancien régime o professionalmente "destrutturati". Qui il grande capitale, i mega gruppi e la finanza devono forse imparare. Soprattutto dopo la pandemia, come dopo una guerra, occorrerà anche saper ripartire dalla gentilezza, dagli soft skills per dirla con i grandi consulenti, dalla capacità di ascolto, di dialogo e di empatia con le persone. Atteggiamenti e doti ben mescolate con il senso del dovere e l'attenzione concreta al risultato. Mentre troppo abbiamo visto di presunzione, durezza, antipatia, cafonaggine, il tutto contrabbandato per managerialità. Emarginiamo questa gente, sono finti manager, sono pessimi uomini d'affari, non li vogliamo più.

Allora forse si può e si deve ripartire per una buona governance da un sapiente mix di fattori: curriculum, competenze, senso del dovere e tanta gentilezza. Buona governance competenza e gentilezza sono le premesse anche per gli ormai famosi principi ESG, che sennò resteranno aldi là documenti formali, l'ennesima patacca burocratica della peggiore compliance. Serve altro. *Buona ripresa.*

** Of Counsel LS e Presidente Synergo sgr - Si occupa da oltre 30 anni di corporate finance e strategie aziendali, M&A e private equity, in primari gruppi bancari e poi come consulente.*

CLICCA PER CONDIVIDERE



©RIPRODUZIONE RISERVATA

Permalink

DIRITTO24
Gli altri prodotti:
Plus24 Diritto SMART 24 LEX
Guida al Diritto **Quotidiano del Diritto**

24 ORE PROFESSIONALE SMART 24 LEX
Sentenze, codici, questioni risolte
Finalmente un processo davvero smart.
SMART 24 LEX
Smart work, smart life. **SCOPRI DI PIÙ**

SOCIAL CONDIVISI CLICK 10

Diritto24

Ventiquattrore Avvocato

Milleproroghe, slitta al 30 giugno il Pos per professionisti e Imprese

Soggetta a collazione la cessione gratuita di quote di una cooperativa edilizia

Codici e Formule

- Costituzione
- Disposizioni sulla Legge in generale
- Codice Civile
- Codice Penale
- Codice di Procedura civile
- Codice di Procedura penale
- Codice della Strada
- Formulario civile**
Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule civili personalizzabili per il professionista legale.
- Formulario penale**
Dal Formulario di Lex24 una selezione delle formule penali personalizzabili per il professionista legale.

AIGI
ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

Approfondimenti di LEX24

- Amministratore di sostegno: compiti e funzioni
- Art. 2477 c.c.: nuove disposizioni per il collegio sindacale delle s.r.l.
- Fideiussione e schema ABI
- Codice Rosso
- Codice deontologico forense
- Contenzioso immobiliare: profili ed aspetti
- Danno da ritardo ex art. 2 bis L.241/1990
- Il contratto di assicurazione tra dichiarazioni inesatte e reticenze
- Assegno di divorzio: natura composita e funzione perequativa

Strumenti e servizi

- Calcolo danno biologico
- Richiesta sentenze integrali
- Gazzetta Ufficiale
- Software (studio24)
- Servizi Camerali
- Purtroppo accesso a Polswab
- Mobile
- Link utili