

Check-up per le PMI

La Corporate Governance è attualmente di grandissima importanza anche per le PMI. In questo contesto il consiglio di amministrazione è il primo ad essere chiamato in causa.

«Se un'azienda non viene gestita e controllata in modo coerente sarà difficile che riesca ad avere successo negli anni», dichiara Roland Müller. «Un'efficiente Corporate Governance ha quindi un'importanza centrale per le medie imprese». Müller sa di cosa sta parlando: da anni si occupa di questa tematica in qualità di avvocato e di docente presso l'Università di S. Gallo ed inoltre fa parte di diversi consigli di amministrazione di PMI. Particolarmente chiamato in causa è il consiglio di amministrazione (CdA). Compiti non delegabili di questo organo sono la direzione della società, la definizione dell'organizzazione nonché la pianificazione ed il controllo finanziario.

Il CdA forgiatore della struttura aziendale

In qualità di massimo organo di dirigenza di un'azienda il CdA deve stabilire una strategia e mettere a disposizione le risorse necessarie alla sua messa in pratica. Il CdA rappresenta il fulcro dell'azienda. Formulata la strategia e definiti il business plan e il budget, il CdA deve preoccuparsi di fare un controllo strategico periodico. Detto organo dovrebbe inoltre definire progetti chiari e misurabili per tutti gli aspetti rilevanti dell'azienda, come ad esempio prodotti e servizi (qualità, livello dei prezzi), mezzi di produzione (programma di investimenti, capacità), finanze (programmazione e acquisizione finanziarie, liquidità), risorse del personale (programmazione del personale, reclutamento, politica dei salari).

L'organizzazione

«È possibile che anche un'azienda organizzata caoticamente sia redditizia», dice Müller, «tuttavia di norma una buona organizzazione specificatamente rivolta alle esigenze dell'impresa conduce a migliori risultati». Non da ultimo, proprio per questa ragione il diritto delle obbligazioni prevede (Art. 716a, comma 2) che il CdA sia concretamente responsabile anche per la definizione dell'organizzazione. In questo contesto si tratta principalmente di vedere se e come il CdA vorrà delegare la gestione. Il Swiss Code of Best Practice consiglia in ogni caso che la maggioranza dei membri del CdA non debba essere esecutiva. La delega della gestione comporta chiari rapporti di responsabilità e facilita il controllo e la definizione della strategia a prescindere dalle attività quotidiane. Si consiglia quindi una separazione della presidenza del CdA e del CEO, tranne nel caso in cui si tratti di piccole aziende o ditte di nuova costituzione che non dispongono delle risorse finanziarie per costituire un consiglio di amministrazione.

Assicurare la liquidità

Il diritto azionario in vigore prevede che il CdA debba provvedere affinché sia assicurato un efficiente sistema contabile conforme alle norme contabili vigenti. «Deve inoltre implementare un sistema di controllo finanziario ed essere di conseguenza in grado di comprendere i bilanci e i conti economici allestiti», afferma Müller. Un efficiente controllo finanziario è anche un'esigenza fondamentale della Corporate Governance e a questo scopo fondamentale è la gestione permanente di un piano di liquidità con un orizzonte temporale prolungato. «In pratica», asserisce Müller, «è auspicabile un piano di liquidità proiettato sui successivi dodici mesi».

I requisiti di una moderna Corporate Governance non sono solo prescritti dalle disposizioni di legge, ma aiutano anche le PMI a riconoscere in tempo utile le situazioni di crisi, come ha dichiarato dall'esperto PMI Roland Müller nella seguente intervista:

UBS Service: Corporate Governance: tutto il mondo ne parla, ma solo pochissimi sanno che cosa significhi esattamente il termine.

Roland Müller: Fondamentalmente il termine non significa altro che «direzione aziendale», «gestione aziendale» e comprende dal punto di vista del contenuto due aspetti. Il primo concerne la costituzione del

vertice dell'azienda. Come è strutturata internamente un'impresa, come e a chi sono ripartiti compiti e competenze, come viene controllata l'azienda internamente e come sono quindi definiti i rapporti interni.

UBS Service: E il secondo aspetto?

Müller: Definisce i rapporti verso l'esterno, nei confronti di gruppi quali azionisti, clienti, fornitori e anche banche.

UBS Service: Per un titolare di una PMI tradizionale il caso è piu' semplice: è lui solo, esagerando un po', a stabilire i rapporti interni e quelli esterni.

Müller: Per quanto riguarda i rapporti interni questa impressione è esatta. Spesso egli gestisce una società per azioni come se fosse una semplice società. In ultima analisi è il titolare di una PMI che si assume la responsabilità aziendale. Tuttavia per quanto concerne i propri rapporti esterni l'azienda viene considerata come una società per azioni ed è obbligatoriamente tenuta a soddisfare i requisiti di una moderna Corporate Governance.

UBS Service: In base alla sua esperienza, le PMI sono consapevoli di tutto questo?

Müller: Dal mio punto di vista devo dirlo chiaramente: non lo sono a sufficienza. Le PMI hanno spesso la sensazione che le disposizioni di legge in materia arrechino solo un inutile formalismo e che ostacolino la vita aziendale quotidiana. D'altro lato non comprendono poi il motivo per il quale le banche, sulla base della mancanza della Corporate Governance, applichino un rating meno favorevole oppure come mai la società abbia difficoltà con clienti e fornitori.

UBS Service: Può risultare difficile comprendere questo contesto.

Müller: Un piccolo imprenditore deve essere semplicemente cosciente del fatto che una società per azioni non lo protegge di per sé da un attacco dei suoi creditori al suo patrimonio privato. Se non gestisce la sua impresa correttamente in base alle regole della Corporate Governance egli è corresponsabile per i danni cagionati a terzi. Ogni anno nei fallimenti si verificano parecchi casi in cui le autorità responsabili della previdenza sociale procedono contro l'azienda per richiedere contributi dei lavoratori non corrisposti. In questo caso gioca un ruolo la responsabilità personale del piccolo imprenditore.

UBS Service: Il fallimento può essere una situazione eccezionale ed estrema.

Müller: Certamente. Il fatto è però che oggi la Corporate Governance interessa tutti i settori della gestione aziendale. Nella negoziazione del rating sul credito di una banca non si considerano solo i numeri, il buon risultato dell'esercizio, la sufficienza del capitale netto e la precisione della contabilità. Questo significa che per le PMI, il cui consiglio di amministrazione è costituito da un unico membro oppure da soli familiari, il rating sarà peggiore. Queste nuove regole, derivate dalle direttive Basel II, entreranno obbligatoriamente in vigore presumibilmente dal 2006.

UBS Service: Una simile carenza costa ad una PMI un paio di punti percentuali di interessi, non di più.

Müller: Non solo questo. I grandi clienti e fornitori richiedono oggi ai loro partner la documentazione della Corporate Governance. Essi devono sapere chi sono i loro partner e vogliono essere sicuri che siano capaci di fornire la medesima qualità per tutto l'arco dell'anno. La qualità del prodotto deve avere lo stesso livello di quella del management e del consiglio di amministrazione. A questo si aggiunge il fatto che in base al diritto azionario vigente determinati doveri sono definiti in modo chiaro. Per esempio il CdA è responsabile della programmazione e del controllo delle finanze. Di una situazione di insufficiente liquidità deve rispondere in primo luogo il CdA.

UBS Service: Una piccola impresa, con risorse di personale limitate, se lo può permettere?

Müller: Funziona quando una PMI si avvale nel suo consiglio di amministrazione di un know-how esterno e quando un piccolo imprenditore è disposto a mettere il suo know-how a disposizione di altri CdA. Come questo funzioni lo dimostra l'associazione PMI-Circle, così come è stata creata presso l'università di S. Gallo. I piccoli imprenditori vengono in quella sede formati e sensibilizzati sulla questione grazie a corsi specifici. Esiste già un pool di CdA con imprenditori intenzionati a far parte di un altro CdA. Oltre a ciò esiste una Board Management School, che forma il CdA per i suoi compiti.

UBS Service: Secondo la sua esperienza, il titolare di una PMI è disposto ad «arruolare» CdA di altre aziende che potranno così avere accesso alle informazioni più' confidenziali della sua impresa?

Müller: In generale molti si danno la pena di creare condizioni di trasparenza. Ma una piccola impresa non può fare a meno di essere apertamente trasparente anche nei confronti di banche, clienti e fornitori. La Corporate Governance è, vista in questo modo, nient'altro che un sistema di allarme che riconosce in tempo utile eventuali situazioni di crisi e permette di affrontarle al meglio.

Lista di controllo

Cinque punti che dovete conoscere sulle Corporate Governance:

1. Il CdA è responsabile della definizione e messa in pratica della strategia aziendale.
2. Deve mettere a disposizione le risorse necessarie e garantire che abbia luogo un controllo periodico della strategia.
3. Il CdA organizza i vertici dell'azienda in modo razionale. Questo può significare che il CdA delega la direzione operativa ad un amministratore.
4. La programmazione ed il controllo finanziario rappresentano un compito non delegabile del CdA.
5. La Corporate Governance è di decisiva importanza anche nel rapporto esterno della ditta ed influisce sulla credibilità della stessa. I fornitori e i clienti controllano sempre più' spesso se i partner contrattuali offrono, attraverso un'efficace Corporate Governance, le garanzie per rapporti a lungo termine.

Basel II

Nel 1975 i Paesi del gruppo dei dieci (G10) hanno fondato il comitato di Basilea per il controllo bancario. Sulla base delle sue proposte, nel 1988 è stata emanata la convenzione internazionale sulla misurazione e sui requisiti del capitale netto delle banche («Basel I»). Nell'anno 2001 ha fatto seguito il «New Basel Capital Accord» («Basel II»). Questo si rivolge in particolare ai beneficiari del credito delle medie imprese. Entro la fine del 2006 Basel II sarà implementato in Svizzera. Successivamente il rating stabilito da una banca concernente una PMI, in caso di richiesta di credito, avrà un ruolo decisivo. Nella determinazione del rating non saranno considerati solo i rischi sul credito e sul mercato, bensì in particolare anche i «rischi operativi» (processi interni inaccessibili, scarsa qualità del personale, errori di sistema). Per poter giudicare simili rischi le banche avranno bisogno di informazioni, come consiglia il Swiss Code of Best Practice, sulla Corporate Governance.

Ulteriori informazioni

Libro: Roland Müller ha pubblicato assieme a Rudolf Volkart l'opera standard «Manuale per il consiglio d'amministrazione». Il libro offre assistenza pratica per l'attività del consiglio di amministrazione. L'opera fornisce un'ampia panoramica dei requisiti, compiti e doveri del consiglio di amministrazione e tratta temi come la strategia aziendale, il controlling, i compiti della direzione e il management delle situazioni di crisi. I clienti di UBS potranno ricevere questa opera consultiva al prezzo speciale di 39 Franchi + spese di spedizione. La consegna e la fatturazione saranno a cura della Bücher Balmer, 6331 Hünenberg. Ordine tramite www.ubs.com/pmivista.

CD-Rom: Nel frattempo è nato il consulente elettronico per i consigli di amministrazione. Gli strumenti interattivi in ambiente Excel consentono di gestire in maniera efficiente importanti compiti del consiglio di amministrazione. Il dizionario specializzato offre contributi qualificati e informazioni sul diritto, per esempio su questioni della responsabilità civile e altre responsabilità, i compensi del CdA e altri temi.

Editori del CD-ROM «Questioni pratiche nel consiglio di amministrazione» sono, oltre a Roland Müller, H.P. Wehrli, Professore all'Università di Zurigo, e Martin Hilb, Professore all'Università di S. Gallo.

Casa editrice: haufe+kisling ag. Prezzo: CHF 348, visione gratuita con diritto di reso. Telefono: 044 487 30 70, www.haufe-kisling.ch.