

Premessa

CORPORATE GOVERNANCE: RICERCA DELL'EQUILIBRIO TRA OBIETTIVI, RISCHI E CONTROLLI

di Angelo Busani

Per *corporate governance* (o sistema di governo societario) si intende l'insieme dei principi, delle regole e delle prassi attinenti all'organizzazione dell'attività che si svolge nell'ambito di una struttura societaria, preordinati al fine di perseguire una oculata gestione dell'attività d'impresa che la società esercita, individuando le competenze, i poteri, i doveri e le responsabilità dei soggetti che operano nell'azienda e degli organi in cui la società si articola. In particolare, si tratta delle modalità da porre in essere al fine di perseguire i seguenti principali obiettivi: (i) una chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità, (ii) l'appropriato bilanciamento dei poteri, (iii) l'equilibrata composizione degli organi, (iv) l'adeguatezza dei flussi informativi tra i vari "attori" del sistema stesso, (v) il presidio dei rischi aziendali, (vi) l'efficacia dei controlli.

Infatti, nella gestione di una impresa, esiste un legame imprescindibile fra i seguenti tre elementi:

- gli *obiettivi*, che l'organizzazione si prefigge di raggiungere;
- i *rischi*, ovvero gli eventi che possano incidere negativamente sul perseguimento degli obiettivi imprenditoriali e sulla sostenibilità di medio lungo termine dell'impresa, valutati in termini di probabilità e impatto;
- i *controlli*, ovvero le protezioni da mettere in atto per prevenire/mitigare/contenere gli effetti negativi generati dal concretizzarsi di eventi rischiosi.

Ebbene, la *corporate governance* può essere sinteticamente definita come il metodo attraverso il quale le aziende sono dirette (prima a livello strategico e poi a livello operativo) e controllate.

Evidentemente, una adeguata *corporate governance* non solo realizza gli interessi dei soci e dei finanziatori dell'impresa (nonché incontra il gradimento degli *stakeholders* dell'impresa stessa), ma anche attira il favore degli investitori istituzionali. Quindi, la costante tensione circa l'elaborazione e la messa in opera di *best practices* di *corporate governance* deve essere nel-

l'agenda quotidiana di coloro che sono preposti a incarichi direttivi nell'ambito di una struttura societaria.

Non esiste, peraltro, un "modello perfetto" di *corporate governance*, verso il quale sia opportuno o necessario convergere, poiché ogni realtà imprenditoriale è diversa dall'altra, per la tipologia e le dimensioni del *business*, per la quota di capitale sociale appartenente ai singoli soci o alle loro aggregazioni (un conto sono le realtà a proprietà concentrata o addirittura familiare, altro conto è il capitale *widely held*), per le caratteristiche del capo-azienda, per il contesto territoriale in cui l'impresa opera, eccetera.

Esiste però un (assai complesso) quadro di regole variamente applicabili alle singole realtà concrete, che è comunque imprescindibile conoscere (e applicare) per gestire correttamente un'impresa societaria; così come esistono prassi virtuose, sviluppate dall'esperienza, che è occorrente prendere in considerazione per adattarle, ove ciò si renda opportuno, alla specifica attività aziendale caso per caso considerata.

Il presente volume è scritto con l'obiettivo di fornire una esaustiva panoramica di queste regole e prassi al fine di fornire agli amministratori delle società (specialmente a quelli non esecutivi e, in particolare, a quelli indipendenti), agli avvocati che offrono la loro consulenza alle imprese (*corporate lawyers*) e ai giuristi che lavorano nelle imprese (*in-house counsels*) un valido ausilio per contribuire a impostare il miglior assetto possibile di *corporate governance*, in quanto caratterizzata da correttezza, trasparenza e responsabilità (*fairness, transparency e accountability*).