



CILEA

Comité de Integración Latino
Europa - América

ESTUDIOS INTERNACIONALES CILEA
STUDI INTERNAZIONALI CILEA

2015/1

ISSN 2309-1053



**GUIDA ALLE BUONE PRASSI
DI GOVERNANCE PER LE PMI**





CILEA

Comité de Integración Latino
Europa - América



**GUIDA ALLE BUONE PRASSI
DI GOVERNANCE PER LE PMI**



INDICE

PRESENTAZIONE	7
INTRODUZIONE	8
1. AMBITO DI APPLICAZIONE DELLA GUIDA	9
2. PROBLEMI DI GOVERNANCE DELLE PMI	11
2.1. PROBLEMI DI GOVERNANCE COMUNI ALLE PMI	11
2.2. PROBLEMI DI GOVERNANCE SPECIFICI DELLE IMPRESE A CARATTERE FAMILIARE	13
3. RACCOMANDAZIONI DI BUONE PRASSI DI GOVERNANCE PER LE PMI	15
3.1. NECESSITÀ DI RACCOMANDAZIONI	15
3.2. PREREQUISITI PER UN'IMPLEMENTAZIONE EFFICACE	15
3.3. RACCOMANDAZIONI DI BUONE PRASSI PER LE PMI IN GENERALE	16
3.3.1. Per le PMI della categoria 1 (sviluppo iniziale)	16
3.3.2. Per le PMI della categoria 2 (sviluppo intermedio)	24
3.3.3. Per le PMI della categoria 3 (sviluppo integrale)	32
3.4. RACCOMANDAZIONI SPECIFICHE PER LE IMPRESE A CARATTERE FAMILIARE	34
4. QUESTIONARIO DI AUTO-VALUTAZIONE DELLE PRASSI DI GOVERNANCE DELLA PMI	41
ALLEGATI - STRUMENTI PRATICI	46
ALLEGATO I: Modello di piano strategico	46
ALLEGATO II: Esempi per l'identificazione di eventi che potrebbero generare dei rischi	47
ALLEGATO III: Esempi di controlli applicabili alla PMI	48
ALLEGATO IV: La matrice SWOT	50
ALLEGATO V: Esempi di strategie dei prezzi	51
ALLEGATO VI: Esempi per l'elaborazione di un sistema di budget	52
ALLEGATO VII: Esempi illustrativi dei rischi	58
ALLEGATO VIII: Esempio illustrativo di identificazione dei rischi e delle procedure di controllo applicabili	59
GLOSSARIO	60
RIFERIMENTI	61



PRESENTAZIONE

Le piccole e medie imprese sono il volano dell'economia e per favorirne la crescita e assicurarne la stabilità occorre considerare attentamente le loro condizioni e modalità operative, la situazione interna, la capacità di affrontare i rischi, nonché la struttura di governance.

Il tema delle PMI è di importanza strategica per il CILEA, che già due anni fa ha mostrato il suo interesse per la governance di questo tipo di organizzazioni, pubblicando uno studio comparato completo dei diversi codici e modelli applicati nei Paesi latini.

Partendo da questi elementi più generali, la presente "Guida alle buone prassi di governance per le PMI" intende spingersi oltre, con l'obiettivo di fornire strumenti pratici per individuare i problemi legati alla governance che accomunano la maggior parte delle PMI e altre questioni specifiche delle imprese di tipo familiare, proponendo una serie di raccomandazioni per affrontare tali problemi, adattate in base alle esigenze di questo tipo di imprese.

Malgrado l'importanza che rivestono a livello quantitativo e produttivo, fino a pochissimo tempo fa le PMI non erano tenute in alcuna considerazione nell'elaborazione delle buone prassi di governance; questo le ha portate a non avere alcun obbligo di definire una propria strategia di governance, con conseguenze negative per il loro sviluppo.

La presente Guida costituirà certamente un valido aiuto per quegli imprenditori e quei professionisti intenzionati ad intraprendere un processo graduale ma efficace di miglioramento delle proprie prassi di governance. Tale processo potrà essere ulteriormente affinato in linea con la fase di sviluppo in cui si trovano le PMI, che potranno ricavarne vantaggi significativi in quanto a continuità e successo a lungo termine.

Come CILEA, siamo fermamente convinti dell'importanza di questa Guida per i professionisti che fanno parte degli organismi aderenti alla nostra associazione e per i loro clienti.

Ringraziamo la FACPCE (Argentina), il CNDCEC (Italia) e il CECCAR (Romania), per aver designato i professionisti del gruppo tecnico "Corporate Governance" del CILEA, autore di questo documento e ai quali va un ringraziamento speciale per l'elevato contributo tecnico e l'impegno profusi.



Héctor Jaime Correa Pinzón
Presidente del CILEA

INTRODUZIONE

La presente *Guida alle buone prassi di governance per le PMI* è stata elaborata tenendo conto di due aspetti molto rilevanti per la comunità in generale.

In primo luogo, l'importanza che va attribuita a tutto ciò che riguarda le modalità di gestione di un'impresa, partendo da una concezione ampia che include non soltanto ciò che concerne l'organo di gestione in se stesso, ma anche i controlli interni, istituiti ai fini di una gestione trasparente, sia nelle azioni, sia nelle modalità di divulgazione delle informazioni destinate a terzi.

In secondo luogo, la volontà di elaborare una guida specifica per quelle imprese che sono genericamente definite "piccole e medie", perché, date le loro caratteristiche particolari, si ritiene che richiedano considerazioni e raccomandazioni specifiche, calibrate in base alle loro esigenze.

In questa prospettiva, nell'elaborazione della Guida si è preso come riferimento soprattutto un tipo di organizzazione dedita ad attività di tipo industriale, commerciale o di servizi e con fini di lucro, sebbene molti dei temi trattati possano risultare utili anche per le organizzazioni senza fini di lucro, ad esempio le associazioni e le organizzazioni non governative. Per questo motivo, la parola "impresa" viene utilizzata associata principalmente al concetto di organizzazione.

È universalmente riconosciuto che la mancata osservanza dei sani principi di governo di impresa ha prodotto e produce danni enormi, non soltanto per l'impresa che li disattende e per la comunità aziendale, ma anche per il pubblico in generale che si sente spesso vittima in quanto vede violati i propri diritti, riceve informazioni false o perde i propri risparmi, la propria casa e i propri investimenti.

Per rispondere all'esigenza delle PMI di migliorare le proprie prassi di governance, la presente Guida offre una serie di raccomandazioni, tenendo conto del fatto che l'impresa e i terzi, siano essi il fisco, la comunità aziendale o le famiglie, devono necessariamente convivere e pertanto la crescita e il benessere di alcuni non possono, né devono, realizzarsi a scapito di altri.

In tal modo, mettendo al primo posto l'etica e il comportamento umano, le raccomandazioni della Guida hanno come principale obiettivo il perseguimento del bene comune e sono state definite partendo dall'imprenditore e dalla sua famiglia, per passare poi ai dipendenti, ai clienti, ai fornitori, alle istituzioni finanziarie e agli altri gruppi di interesse.



1. AMBITO DI APPLICAZIONE DELLA GUIDA

Prima di sviluppare i contenuti della presente “Guida alle buone prassi di governance per le PMI”, appare opportuno circoscriverne l’ambito di applicazione, definendo la tipologia di impresa a cui si fa riferimento quando si parla di PMI.

Le **definizioni di PMI** utilizzate dalle autorità di regolamentazione sono diverse, in quanto possono rispondere a scopi e obiettivi diversi (elaborazione di politiche pubbliche dedicate a questo tipo di imprese, definizione dei requisiti di presentazione dell’informativa o requisiti di revisione contabile) e a differenti criteri di carattere quantitativo e qualitativo.

Sebbene i **criteri quantitativi** (numero di dipendenti, totale dell’attivo o volume degli scambi) abbiano il vantaggio di essere più facili da verificare, sono però più difficili da armonizzare a livello internazionale poiché in generale tengono conto delle caratteristiche delle imprese nei diversi Paesi o regioni, nonché degli obiettivi perseguiti dagli organismi di regolamentazione nella loro definizione, obiettivi che non sempre coincidono da un Paese all’altro.

Esistono inoltre differenze nei limiti massimi e nella tipologia di indicatori utilizzati per misurare la dimensione di un’impresa. Per esempio, un’impresa considerata di medie dimensioni in alcuni Paesi potrebbe invece essere inclusa nella categoria delle grandi imprese in altri. D’altra parte, gli indicatori quantitativi utilizzati hanno diversi limiti per quanto riguarda le modalità per la loro definizione e valutazione, e la loro adeguatezza agli obiettivi perseguiti dalle autorità di regolamentazione.

Date le difficoltà segnalate al momento di stabilire gli indicatori quantitativi, ai fini della presente Guida si adotta un approccio concettuale volto a definire diversi **criteri qualitativi**, che si considerano rilevanti per stabilire raccomandazioni di buone prassi di governance.

Poiché l’obiettivo della presente Guida è quello di raccomandare buone prassi di governance calibrate sulle esigenze delle PMI, si procederà anzitutto a riconoscere le caratteristiche che le differenziano dalle imprese di grandi dimensioni e che generano specifiche esigenze di governance.

Ai fini della presente Guida, una PMI è un’impresa che generalmente presenta le seguenti caratteristiche qualitative:

- a) Concentrazione della proprietà su un numero ridotto di persone
- b) Accentramento della proprietà imprenditoriale e delle funzioni degli organi di governo e amministrazione
- c) Flessibilità e maggiore capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti rispetto a un’impresa di grandi dimensioni
- d) Formalismo ridotto al minimo
- e) Una o alcune delle seguenti caratteristiche:
 1. Operazioni semplici
 2. Aree di attività limitate, nell’ambito delle quali sono sviluppati pochi prodotti
 3. Gestione accentrata da parte dei proprietari
 4. Sistema contabile semplice
 5. Pochi controlli interni
 6. Pochi livelli direttivi con ambiti di controllo più ampi
 7. Struttura organizzativa semplice
 8. Poche unità di personale, gran parte del quale svolge un’ampia gamma di attività

9. Capacità limitata di mantenere posizioni di personale di supporto in aree quali quelle legali, delle risorse umane, contabilità e revisione interna
10. Focus sulle esigenze a breve termine e sulla sopravvivenza
11. Difficoltà a generare economie di scala
12. Minore capacità di predisporre e seguire piani aziendali rispetto a un'impresa di grandi dimensioni
13. Minore complessità tecnologica
14. Dipendenza dalle relazioni personali
15. Difficoltà a ottenere finanziamenti esterni
16. Applicazione di regimi tributari semplificati

Nella maggior parte dei casi, i proprietari hanno una possibilità limitata di vendere le proprie partecipazioni e si sono impegnati a rimanere nell'impresa nel medio, lungo periodo, e questo accresce l'importanza di una buona governance.

Sono esclusi dall'ambito di applicazione della presente Guida gli enti di interesse pubblico, così come definiti in ciascun ordinamento giuridico, e le loro filiali.

Le caratteristiche qualitative indicate non sono esaustive, né sono esclusive delle PMI, né tutte le PMI presentano necessariamente queste caratteristiche¹. I fattori qualitativi che sono stati considerati per l'identificazione di una PMI tengono conto di quelle particolarità che frequentemente le sono comuni e non intendono costituire un elenco esaustivo.

Gli indicatori proposti hanno come obiettivo quello di evidenziare le caratteristiche ripetitive che, tenendo conto dei diversi contesti (Paesi, regioni o zone), consentano un'auto-valutazione più precisa possibile dell'impresa. La valutazione dei parametri dipenderà dall'auto-valutazione che ciascuna PMI effettuerà, mediante il coinvolgimento di un professionista, se del caso, considerando gli elementi suggeriti nella presente Guida.

Occorrerà tenere conto, inoltre, del fatto che le PMI non costituiscono un gruppo omogeneo di imprese, dal momento che possono avere forme giuridiche diverse o trovarsi in fasi di sviluppo diverse, per cui le esigenze di governance dipenderanno dalla fase di sviluppo in cui esse si trovano.

Alla luce di quanto detto finora, le PMI, in base al loro grado di sviluppo, sono state classificate orientativamente **in tre categorie**:

1. **Impresa in fase di sviluppo iniziale** (con un proprietario responsabile di tutte le decisioni dell'impresa)
2. **Impresa in fase di sviluppo intermedio** (in cui le decisioni riguardanti specifiche aree sono delegate)
3. **Impresa in fase di sviluppo integrale** (in cui nell'assunzione delle decisioni possono esistere diversi livelli, pur mantenendo un certo grado di accentramento che è caratteristico delle PMI)

A fronte della trasformazione che l'impresa subisce, potranno osservarsi dei cambiamenti, per esempio, nel livello di impiego delle tecnologie, nelle risorse umane utilizzate, negli strumenti di gestione applicati, nel processo di gestione dei rischi, nell'uso di sistemi e procedure formali, nella complessità dei processi contabili e di controllo interno, negli indicatori di performance utilizzati, nella complessità e nel carattere formale dei processi e delle procedure decisionali, ovvero nelle informazioni prodotte e utilizzate.

La proprietà familiare dell'impresa genera specifiche difficoltà in ciascuna fase della sua evoluzione, in base al numero dei membri, alle generazioni della famiglia e al loro coinvolgimento nella gestione e nelle attività dell'impresa.

¹ È stata considerata la definizione di "Impresa di dimensioni minori" inclusa nel Glossario dei Principi internazionali pubblicati dallo IAASB, ampliata in alcuni concetti sulla base, principalmente, del documento "Parametrización de PYME" elaborato nel 2014 dalla Commissione per le PMI della Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.



2. PROBLEMI DI GOVERNANCE DELLE PMI

Per adattare le raccomandazioni sulle buone prassi alle esigenze delle PMI, saranno individuati i problemi di governance specifici di questa tipologia di imprese.

2.1. PROBLEMI DI GOVERNANCE COMUNI ALLE PMI

PRASSI DI GOVERNANCE POCO SVILUPPATE

Nonostante la loro importanza economica, il loro numero e la quota dominante che detengono nella struttura delle economie², finora le PMI non sono state tenute in alcuna considerazione nello sviluppo delle buone prassi di governance. Mentre la governance delle società quotate è oggetto di diversi codici e regolamenti, le PMI godono di una maggiore libertà nel decidere se definire (o meno) la propria strategia di governance. Di conseguenza, per via della mancanza di risorse o competenze, molte PMI finiscono per attribuire meno importanza all'elaborazione delle proprie prassi di governance.

ACCENTRAMENTO DEL POTERE DECISIONALE NELLE MANI DI UNA SOLA PERSONA

La realtà imprenditoriale rivela che in molte PMI il potere si concentra nelle mani di una sola persona (il proprietario-gestore). Sebbene i vantaggi di questa situazione siano innegabili (semplificazione del processo decisionale, velocità di reazione e forte motivazione del proprietario-gestore per i propri affari), quando l'impresa supera una certa dimensione, la gestione accentrata si rivela inefficiente.

Se nelle prime fasi di sviluppo di una PMI la capacità di gestione dell'imprenditore è di vitale importanza per la sopravvivenza dell'impresa in crescita, successivamente tale dipendenza dal proprietario diventa un ostacolo al suo sviluppo. Nel caso di un'impresa più grande e più complessa, l'imprenditore non è in grado di controllare tutte le fasi della sua attività e si rende necessario delegare alcune decisioni e definire sistemi più formali che gli consentano di controllare quelle attività che non può supervisionare direttamente.

NECESSITÀ DI MIGLIORARE LA QUALITÀ DEL PROCESSO DECISIONALE

In alcuni casi, l'imprenditore della PMI dedica la sua attenzione al conseguimento degli obiettivi strategici e del profitto, ciò può causare perdite economiche inutili o avere un impatto negativo sulla crescita dell'impresa.

BASSO LIVELLO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Purtroppo, l'imprenditore si concentra solitamente sulla soluzione di problemi a breve termine, perdendo di vista la definizione e il perseguimento di obiettivi a lungo termine, e questo rappresenta un ostacolo allo sviluppo. Il livello di orientamento strategico dipende anche dalla motivazione che si aveva al momento dell'avvio dell'attività, che può cambiare nel corso della crescita di lungo periodo. Altre ragioni vanno ricercate nella mancanza di competenze e di risorse o nella cautela nel comunicare ai dipendenti le strategie aziendali.

ELEVATA ESPOSIZIONE ALLE INCERTEZZE ECONOMICHE DOVUTA, IN PARTICOLARE, ALLE DIMENSIONI RIDOTTE

Una PMI che dispone di risorse limitate è più esposta alle incertezze economiche e agli eventi esterni rispetto a un'impresa di grandi dimensioni. La pressione del contesto economico e finanziario mette in un pericolo ancora maggiore quelle PMI che non dispongono di politiche per la gestione dei rischi, né di una pianificazione o di un controllo adeguati dell'uso delle proprie risorse.

² Come evidenziato dal documento dell'Edinburgh Group *Growing the global economy through SMEs* (2013), oltre il 95% delle imprese di tutto il mondo è costituito da PMI. Le PMI rappresentano approssimativamente il 60% dell'occupazione nel settore privato e contribuiscono in maniera significativa al prodotto interno lordo dei diversi Paesi.

Eurostat, con riferimento al 2012 e all'Unione Europea, evidenzia come la stragrande maggioranza (99,8%) delle imprese attive nell'economia di mercato non finanziaria era costituita da PMI che apportavano il 57,5% del valore aggiunto generato dalle imprese non finanziarie. Inoltre, più di 9 imprese su 10 (92,7%) erano microimprese (cioè, imprese con meno di 10 dipendenti, secondo la definizione europea).

MINORE RILEVANZA DEL CONFLITTO TRA I PROPRIETARI E I DIRETTORI

Se nel caso della governance delle imprese di grandi dimensioni molte buone prassi mirano a conseguire la risoluzione del conflitto tra proprietari e direttore, nelle PMI la preoccupazione maggiore riguarda questioni diverse come, per esempio, l'efficienza interna o la necessità di assicurare prospettive di crescita e successo a lungo termine.

MANCATO RISPETTO DI PRINCIPI E DISPOSIZIONI NORMATIVE

Come evidenziato da alcuni studi, in diversi Paesi le PMI si trovano spesso a dover affrontare il problema del mancato rispetto di leggi e regolamenti, perciò si rende necessario stabilire controlli adeguati.

CONTROLLO INTERNO INADEGUATO

La realtà imprenditoriale rivela spesso la presenza di un controllo interno inadeguato che espone le PMI a rischi inaccettabili. Malgrado siano in generale piuttosto note, alcune delle cause che possono essere evidenziate sono:

- mancanza di un controllo efficace da parte dell'imprenditore;
- concentrazione esclusiva o prioritaria sull'attività principale dell'impresa, che trascura gli aspetti amministrativi e contabili;
- cultura organizzativa inadeguata che favorisce frodi ed errori;
- impossibilità di rispettare la separazione delle funzioni;
- mancanza di procedure formalizzate;
- mancanza di funzioni di revisione interna o funzioni di revisione interna limitate;
- inosservanza da parte degli amministratori dei controlli interni stabiliti.

In una piccola impresa è molto frequente che un'unica persona riunisca funzioni operative, di tutela delle attività, di controllo e contabilità. La mescolanza di tali funzioni, però, comporta rischi di errori e di frodi che gli amministratori non sono soliti compensare con una maggiore supervisione o con l'impegno a stabilire un ambiente di controllo interno adeguato.

MANCANZA DI COMPETENZE INTERNE

Per mancanza di risorse, le PMI possono avere difficoltà ad attirare e fidelizzare risorse umane altamente qualificate. Questa caratteristica giustifica la necessità di elaborare appropriate politiche per le risorse umane e di avvalersi di consulenti interni, ove necessario.

MANCANZA DI TRASPARENZA

Il livello limitato di risorse e competenze disponibili, la scarsa disposizione dell'imprenditore nei confronti della comunicazione esterna e la mancanza di pressione da parte degli utilizzatori delle informazioni, possono ridurre il livello di trasparenza.



DIFFICOLTÀ DI ACCESSO AL CREDITO E NECESSITÀ DI COSTRUIRE E CONSOLIDARE LA CREDIBILITÀ DELL'IMPRESA DI FRONTE AI CREDITORI

Uno dei fattori che frenano la crescita delle PMI è la difficoltà di accesso a fonti esterne di finanziamento³. Se l'imprenditore non è in grado di fornire tutto il capitale necessario per la sua crescita, la PMI dovrà fare ricorso a finanziamenti esterni e questo implicherà la necessità di costruire e consolidare la sua credibilità agli occhi delle banche e degli altri creditori. Una buona governance può rappresentare uno strumento utile per guadagnarsi la fiducia dei creditori e avere così la possibilità di accedere a finanziamenti esterni.

NECESSITÀ DI UNA COMUNICAZIONE EFFICACE CON LE PARTI INTERESSATE

Al fine di garantire la continuità e la sostenibilità dell'impresa, è essenziale guadagnarsi il rispetto dei gruppi di interesse: clienti, creditori, dipendenti, fornitori e comunità in cui si opera. Nel contesto attuale una comunicazione efficace con tutte le parti interessate è un aspetto essenziale dell'attività⁴.

2.2. PROBLEMI DI GOVERNANCE SPECIFICI DELLE IMPRESE A CARATTERE FAMILIARE

Le imprese a carattere familiare hanno particolari problemi di governance, generati dalle relazioni tra i membri della famiglia e l'impresa, e dai conflitti interni alla famiglia stessa. Di seguito ne sono illustrati alcuni.

CONFLITTI FAMILIARI NELL'AMBITO DELL'IMPRESA

I membri della famiglia possono avere opinioni e interessi diversi se non completamente antitetici, generando così conflitti con effetti negativi per l'impresa.

CARATTERE INFORMALE E MANCANZA DI DISCIPLINA

Nella fase iniziale, i rapporti tra i membri della famiglia e l'impresa hanno, generalmente, un carattere informale e i familiari non manifestano alcun interesse per la definizione e il rispetto di prassi e procedure formali. Inoltre, vi sono casi in cui gli strumenti di controllo di solito si adattano alle esigenze della famiglia che gestisce l'impresa e non diventano più numerosi man mano che la complessità delle attività aumenta, come dovrebbe invece avvenire. Nelle successive fasi di vita della famiglia, tale situazione può generare molte inefficienze e conflitti interni che possono mettere in pericolo la continuità dell'impresa familiare.

ASSENZA DI UNA DISTINZIONE CHIARA TRA L'IMPRESA E I LEGAMI FAMILIARI

Se non esiste una distinzione chiara tra l'impresa e i legami familiari, possono verificarsi dei conflitti di interesse con conseguenze negative sia per l'impresa, sia per la famiglia.

PROBLEMI DI SUCCESSIONE

A volte può essere molto difficile trovare eredi preparati e disposti ad assumere la direzione dell'impresa familiare. Le incertezze relative alla successione dell'impresa possono, a lungo termine, condizionarne l'esistenza.

³ COMMISSIONE EUROPEA (2013). *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report*.

⁴ Tale aspetto non viene approfondito nella Guida; essendo già stato oggetto di un altro progetto del CILEA pubblicato nel 2013, la *Proposta di modello di bilancio sociale e ambientale per le PMI*, disponibile online: <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-ITA%20portal%20141016%20.pdf>

INTERESSI DELLA FAMIGLIA DIVERGENTI RISPETTO A QUELLI DELL'IMPRESA

I membri della famiglia possono trasformare l'impresa in uno strumento per soddisfare i propri interessi (per esempio, possono creare posizioni di lavoro non necessarie, occupare funzioni senza avere alcuna competenza, beneficiare di salari ingiustificati e di altri privilegi, utilizzare le risorse e le informazioni per interessi personali, effettuare operazioni che pregiudicano l'impresa). Per questo, si raccomanda di identificare tali rischi e di stabilire meccanismi di governance appropriati, evitando così gli effetti negativi che possono ripercuotersi sull'impresa.

PROSPETTIVE LIMITATE ALLA PROPRIA FAMIGLIA

In alcune imprese a carattere familiare, il processo decisionale riflette principalmente le prospettive e i punti di vista dei membri della famiglia. Considerando la complessità e la dinamica del contesto, l'impresa familiare potrebbe ottenere maggiori benefici tramite la valorizzazione delle competenze interne e allargando le sue prospettive al di fuori della famiglia, sebbene questo cambiamento potrebbe provocare resistenze sul fronte interno.

CARENZA DI CAPITALE

Le imprese a carattere familiare incontrano difficoltà a ottenere il capitale necessario e ad approfittare delle opportunità di affari per paura di diminuire il controllo familiare. Pertanto, una pianificazione finanziaria attenta è necessaria a maggior ragione in questo caso.

ALTRE POSSIBILI SITUAZIONI

Il trattamento privilegiato dei membri della famiglia nelle strutture di governance, una politica di occupazione che promuove gli interessi familiari a svantaggio di quelli dell'impresa sono alcuni tra gli inconvenienti che rendono necessarie la professionalizzazione e l'elaborazione di politiche del personale adeguate in questo tipo di imprese.



3. RACCOMANDAZIONI DI BUONE PRASSI DI GOVERNANCE PER LE PMI

3.1. NECESSITÀ DI RACCOMANDAZIONI

Ci sono molte ragioni che giustificano la necessità di raccomandazioni di buone prassi di governance per le piccole e medie imprese. Tali raccomandazioni sono destinate per la maggior parte a fornire soluzioni ai problemi cui si è accennato sopra e benefici per le PMI che le applicano.

L'implementazione delle buone prassi comporta una serie di vantaggi per le PMI, quali:

- assicurarne continuità e successo a lungo termine;
- definire un orientamento strategico adeguato;
- aumentarne il rendimento e l'efficienza interna;
- migliorare la qualità del processo decisionale;
- agevolare la successione;
- eliminare la dipendenza dall'imprenditore fondatore, nelle PMI più grandi e complesse;
- prestare la debita attenzione alla gestione dei rischi;
- consentire una gestione efficace dei conflitti di interesse;
- proteggere l'attività dai conflitti familiari e organizzativi;
- garantire l'accesso a fonti di finanziamento esterne;
- consolidare la credibilità esterna;
- garantire ai gruppi di interesse una gestione responsabile delle attività così da guadagnarsene la fiducia.

3.2. PREREQUISITI PER UN'IMPLEMENTAZIONE EFFICACE

L'implementazione delle buone prassi di governance non è un processo facile. Inoltre le trasformazioni nel funzionamento delle imprese e nella distribuzione del potere possono incontrare una certa reticenza da parte degli imprenditori. Per questo, la loro collaborazione è assolutamente necessaria per ottenere un risultato efficace.

È molto probabile che l'implementazione comporti una accresciuta formalizzazione dei processi e delle procedure, si raccomanda pertanto un'applicazione proporzionata e realista. Le raccomandazioni si possono mettere in pratica in modo graduale e flessibile, in funzione delle singole circostanze caratterizzanti ciascuna impresa, il suo stadio di maturazione e le peculiarità del settore in cui opera.

L'avvio delle buone prassi di governance non deve essere fine a se stesso, bensì un mezzo per garantire la continuità e il successo a lungo termine. Pertanto, tale processo dovrà tenere conto degli obiettivi di sviluppo dell'impresa evitando di aggiungere ulteriori oneri burocratici. Il processo di applicazione non deve ridursi ad un mero atto formale, ma lo spirito della governance deve prevalere rispetto alla forma.

Se è vero che le PMI sono libere di definire il proprio processo di implementazione, si ritiene che qualora un'impresa ritenga appropriate le raccomandazioni della presente Guida, dovrebbe applicarle coerentemente.

L'imprenditore deve essere pienamente consapevole dell'utilità di ciascun cambiamento che deve essere apportato, quindi, la Guida si serve di un approccio didattico per illustrare le motivazioni che rendono necessarie le diverse raccomandazioni.

3.3. RACCOMANDAZIONI DI BUONE PRASSI PER LE PMI IN GENERALE

3.3.1. PER LE PMI DELLA CATEGORIA 1 (SVILUPPO INIZIALE)

Il successo delle imprese che rientrano nella prima categoria, cioè quelle che si trovano in una fase di sviluppo iniziale, dipende in gran parte dalle qualità gestionali dell'imprenditore, che prende tutte le decisioni in prima persona, è coinvolto nelle operazioni quotidiane ed è in contatto diretto con i propri dipendenti.

Le raccomandazioni riportate in questa sezione serviranno all'imprenditore per pianificare e supervisionare lo sviluppo di lungo periodo della sua attività, per migliorare la coerenza e la qualità delle sue decisioni; e per incrementare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni.

Si raccomanda alle PMI rientranti in questa categoria di:

R1. 1. Definire la *vision*, la *mission* e i valori fondamentali dell'impresa e diffonderli.

Per un'impresa che vuole partecipare ad un processo di miglioramento della propria governance, è fondamentale chiedersi quali siano i traguardi che vuole raggiungere, come vede la sua attività nel lungo periodo e quali valori vuole portare avanti; da qui la necessità di definire le proprie *vision* e *mission* e di esplicitare tali valori. Questo servirà a guidare il processo di pianificazione strategica, nonché le azioni dell'imprenditore e dei dipendenti e a influire sulla percezione dell'impresa da parte dei clienti e delle altre parti interessate.

Chi avvia un'attività ha un'aspirazione, un sogno, un obiettivo da raggiungere nel medio o lungo periodo che potrebbero concretizzarsi nella *vision* dell'imprenditore, espressa in modo semplice, ad esempio:

Vision: Essere riconosciuti come il miglior ristorante della città

Tenendo conto di ciò che l'impresa cerca, delle motivazioni e dei fini per i quali agisce, la *mission* dell'impresa potrebbe essere la seguente:

Mission: Siamo in grado di soddisfare i vostri gusti con il cibo migliore preparato con ingredienti di alta qualità, a prezzi ragionevoli

Basandosi su questa definizione, l'imprenditore stabilirà gli obiettivi di medio e lungo periodo della propria impresa ed elaborerà le strategie appropriate per raggiungerli.

Nella dichiarazione della *mission* è inclusa la descrizione del modo in cui l'imprenditore pensa di ottenere i vantaggi competitivi. Nel caso di cui sopra, si può osservare che il ristorante offre prodotti differenziati a un prezzo ragionevole. Risulta quindi che si rivolge a una fetta di mercato attenta sì alla qualità degli ingredienti, ma anche al prezzo. Si può percepire inoltre l'importanza dei fornitori e del processo di acquisto ai fini della generazione di valore per il cliente.

Se la *vision* fosse invece "Essere riconosciuti come il fornitore di pasti pronti più economico della città", questo porrebbe un'enfasi sulle modalità di preparazione dei pasti che gli garantirebbe soprattutto la rapidità nell'evadere le ordinazioni, così come nella ricerca del prezzo migliore, probabilmente senza attribuire la stessa importanza alla qualità dei prodotti.

I valori rappresentano principi morali che guidano il comportamento e che sono alla base della cultura di impresa. Per esempio, l'imprenditore del ristorante potrebbe stabilire valori come il rispetto del cliente, l'onestà, l'integrità, il rigore e la responsabilità sociale. La loro divulgazione sottintende l'impegno a rispettarli. Negli ultimi anni, le imprese si mostrano sempre più responsabili nei confronti della società e dell'ambiente, e interessate al rispetto dei principi etici nello svolgimento delle proprie attività, assumendo tali principi come valori organizzativi.



R1. 2.

Redigere un piano strategico semplice in cui siano definiti gli obiettivi dell'impresa e le modalità prescelte per il loro conseguimento. Si ritiene conveniente porsi almeno un arco temporale di due anni, da aggiornare almeno una volta l'anno. Si dovrà inoltre accertare periodicamente il conseguimento degli obiettivi strategici per identificare e implementare gli strumenti correttivi necessari.

Prima di elaborare il piano, è importante che l'imprenditore conosca il contesto nel quale sta operando la sua impresa al fine di identificare i fattori che potrebbero influenzarne l'attività in futuro. Per esempio, il proprietario del ristorante potrebbe analizzare:

- la normativa che disciplina il settore della ristorazione (ad esempio, normativa del lavoro, fiscale, di tutela del consumatore, di sicurezza e igiene alimentare);
- le modifiche fiscali che possono influenzare il comportamento dei consumatori, i costi e i flussi di cassa del ristorante;
- gli indicatori economici che potrebbero influenzare la domanda, i prezzi delle pietanze e degli ingredienti, il costo del lavoro e del credito;
- i fattori socio-culturali (demografici, importanza della qualità nella scelta degli alimenti, preoccupazione per la salute, cambiamenti nei comportamenti, stile di vita e struttura familiare del consumatore, forme di comunicazione, mancanza di tempo) che potrebbero influire sul consumo extradomestico degli alimenti, la localizzazione e le caratteristiche della domanda, le politiche di assunzione del personale, i prodotti venduti e le tecniche di vendita utilizzate;
- la normativa per la tutela ambientale (per esempio, sul consumo di energia o il riciclo dei rifiuti) e la pressione dei gruppi preoccupati per l'ambiente che potrebbero impattare sulla domanda di prodotti *eco-friendly*;
- le tecnologie che potrebbe utilizzare nella sua attività, la rapidità nella loro adozione in base alle competenze e ai costi (programmi di gestione, sistema POS, programmi per effettuare le ordinazioni dal tavolo oppure online, possibilità di giocare mentre si aspetta di essere serviti, di pagare con lo smartphone o di essere avvertiti quando l'ordinazione è pronta).

L'imprenditore deve tenere conto del fatto che il cliente è colui che determina il successo di un'impresa e per questo è importante prendere in considerazione il suo punto di vista nel valutare l'idea dell'attività. È poco rilevante che la qualità degli ingredienti sia molto importante per l'imprenditore se poi non ci sono sufficienti clienti a condividere la sua opinione.

Pertanto, prima di avviare un'attività egli dovrebbe sapere tra le altre cose:

- quali saranno i suoi clienti;
- quali sono le loro necessità;
- se esiste o meno un potenziale di crescita;
- l'importanza del prezzo del prodotto per i clienti;
- se i clienti modificano frequentemente le loro preferenze.

Sarebbe inoltre utile identificare:

- i principali concorrenti diretti e indiretti. Così, nel caso del ristorante, i concorrenti saranno i ristoranti che offrono ricette fatte in casa con menù del giorno e servizio al tavolo, o i ristoranti con servizio espresso che offrono la possibilità di pietanze a portar via o da mangiare in fretta all'interno del locale a prezzi competitivi;

- cosa sta succedendo nelle attività dei concorrenti;
- cosa si può imparare dal loro modo di operare e di promuovere le loro attività;
- quali sono i loro punti di forza e di debolezza;
- quali sono le differenze nell'offerta del menù.

Laddove disponibili, è consigliabile utilizzare ricerche di mercato, report, dati comparativi e statistici.

La valutazione dell'ambiente esterno consentirà all'imprenditore di identificare le opportunità e i rischi per la propria attività. Successivamente è necessaria una revisione delle capacità o competenze interne per riconoscere i punti di forza e di debolezza rispetto a quelli dei suoi concorrenti. Questa analisi deve rivelare in termini realistici la distanza esistente tra il punto di partenza dell'impresa e quello in cui intende arrivare, e rappresenta un elemento alla base dell'elaborazione di strategie future.

Si ipotizzi che attualmente il ristorante dell'esempio precedente possa avvalersi dei servizi di uno chef molto talentuoso e che abbia come fornitori alcuni allevamenti i cui proprietari sono amici del titolare. Il cibo è buono e i dipendenti sono molto attenti alla qualità del servizio. L'imprenditore ha affittato un locale nel centro della città, vicino a vari edifici adibiti a uffici, in quanto ha ritenuto che lì avrebbe trovato clienti in grado di apprezzare il buon cibo, cucinato con ingredienti naturali e freschi (anche questa è una decisione strategica).

Si ipotizzi, altresì, che poco tempo prima, nelle vicinanze, è stato costruito un nuovo edificio ad uso ufficio incrementando in modo significativo l'affluenza in quella strada; che il ristorante dell'esempio ha aperto di recente e non è ancora molto conosciuto dai clienti; che l'unico concorrente è un ristorante di pasti espressi situato un po' più lontano e che, in generale, i clienti sono persone molto occupate che vorrebbero avere la possibilità di effettuare prenotazioni online dal proprio ufficio, servizio già offerto da altri ristoranti della città.

In questo caso, si potranno identificare punti di forza del ristorante, quali l'ubicazione centrale dell'edificio, la qualità del cibo e del servizio, le capacità dello chef o la relazione privilegiata con i fornitori di materia prime; ma anche punti di debolezza come il fatto che il ristorante non è ancora molto conosciuto dai clienti. Si potrebbero considerare come opportunità l'interesse crescente dei clienti per gli ingredienti biologici e la costruzione del nuovo edificio; come minacce, invece, la rapida adozione di nuove tecnologie di vendita da parte dei concorrenti o l'accresciuta importanza del fattore tempo nella decisione di acquistare da parte dei clienti.

Sulla base della *mission* e della *vision* definite, e considerando le conclusioni dell'analisi del contesto interno e esterno, l'imprenditore elaborerà gli obiettivi strategici e definirà le azioni necessarie al loro raggiungimento.

Tali obiettivi devono essere specifici, misurabili, realizzabili, concreti e con una stima del tempo necessario al loro conseguimento. Per esempio, l'imprenditore del ristorante potrebbe stabilire i seguenti obiettivi:

- attirare nuovi clienti (un certo numero di clienti);
- mantenere alta la qualità del servizio e del cibo (un numero massimo di reclami da parte dei clienti);
- ottenere un ragionevole beneficio (stabilire l'importo desiderato);
- incrementare l'uso delle nuove tecnologie (sviluppare un sito web e un programma informatico per effettuare le prenotazioni online).

L'imprenditore dovrebbe inoltre identificare le strategie (azioni da portare avanti) per conseguire gli obiettivi che si è posto.



Si raccomanda all'imprenditore di includere nel proprio piano strategico i risultati attesi, le attività che devono essere intraprese, i responsabili, nonché la tempistica e la cronologia dell'esecuzione. Il piano deve essere accompagnato da una verifica periodica del conseguimento degli obiettivi, per identificare e implementare misure correttive, laddove necessarie.

Per trasformare la propria *vision* in realtà, l'imprenditore dell'esempio potrebbe prendere in considerazione di intraprendere alcune delle seguenti attività:

- Predisporre una campagna promozionale consistente nella distribuzione di volantini nelle strade adiacenti il ristorante, per incrementarne la clientela.
- Definire un programma di motivazione del personale basato sull'apprezzamento da parte dei clienti (prevedendo un riconoscimento economico per quei dipendenti che non abbiano ricevuto reclami da parte dei clienti), un cliente soddisfatto sicuramente ne porterà altri.
- Offrire ai clienti un buono sconto sulla prenotazione successiva.
- Investire nello sviluppo di un sito web con un programma per le prenotazioni online, per rispondere alle esigenze di un maggior numero di clienti.

L'imprenditore, tuttavia, è consapevole del fatto che un gran numero di clienti non gli garantisce il raggiungimento del suo obiettivo di utili e che non può ridurre i costi delle materie prime se non vuole abbassare la qualità dei prodotti.

Non può nemmeno ridurre gli stipendi poiché vuole che il personale sia motivato.

Pertanto, e come conseguenza di quanto detto sinora, l'imprenditore arriverebbe a concludere che il modo migliore di generare utili consista in un'attenta selezione del menù e nella sua strategia dei prezzi.

Se si vuole che i clienti tornino, i prezzi dovranno essere ragionevoli. Approfittando del talento del suo chef, l'imprenditore potrebbe pensare di inserire nel menù un paio di piatti molto gustosi, ma preparati con ingredienti che non siano molto costosi.

Considerando quanto sopra, si elencano alcune attività da intraprendere per conseguire gli obiettivi strategici:

- avviare una campagna promozionale;
- definire un programma di motivazione del personale;
- distribuire buoni sconto ai clienti;
- sviluppare un sito web e un'applicazione per le prenotazioni online;
- introdurre nuove pietanze nel menù.

Nell'Allegato I del presente documento è incluso un modello di piano strategico per le imprese della prima categoria.

R1. 3.

Predisporre un budget che consenta di monitorare le proprie attività. Si consiglia una durata equivalente a quella del piano strategico, e da rivedere almeno una volta l'anno. L'impresa dovrebbe effettuare un monitoraggio periodico degli adempimenti del budget per identificare gli eventuali scostamenti e mettere in pratica gli strumenti correttivi adeguati.

Il budget rappresenta una previsione finanziaria che consente all'impresa di programmare e controllare le proprie attività, di identificare le proprie necessità di finanziamento per conseguire gli obiettivi e le prospettive di crescita.

La sua preparazione deve essere vincolata agli obiettivi e alle strategie stabiliti durante la fase della pianificazione strategica. In tal modo, l'imprenditore potrà rivedere le strategie non finanziariamente sostenibili e, avvalendosi dell'analisi di sensibilità, potrà controllare le condizioni essenziali al conseguimento degli obiettivi previsti.

Per esempio, se l'imprenditore vuole affittare uno spazio per il proprio ristorante, dovrebbe sapere se l'affitto è troppo alto rispetto al potenziale di vendita della sua attività. Pertanto, ogni decisione strategica deve essere valutata considerandone le conseguenze finanziarie. Attraverso il budget, l'imprenditore potrà fare proiezioni delle vendite e dei costi della sua attività (considerando il tipo di ristorante, la sua ubicazione e le spese specifiche).

Per essere davvero utili, è importante che le proiezioni siano realistiche, per questo è consigliabile avvalersi di ricerche di mercato, di dati e tecniche statistiche o dei servizi di consulenti esterni. Se ben predisposto, questo piano consentirà alla PMI di sapere quando avrà bisogno di fondi supplementari, se potrà realizzare determinati investimenti e sviluppare determinate attività e in quale momento, quali costi potrà ridurre per ottenere un certo livello di benefici e in che modo potrà prevenire eventuali crisi di liquidità.

Il budget è anche uno strumento di controllo e per questo è necessario comparare i risultati reali con gli importi stimati. Se gli importi reali si discostano da quelli previsti, è necessario analizzare le ragioni dello scostamento. Se i costi sono più alti di quelli attesi, l'imprenditore deve verificarne il motivo e trovare il modo di ridurli. Se le vendite sono minori rispetto a quelle attese, devono essere identificate le cause che hanno generato tale differenza. Le informazioni acquisite potranno anche servire a perfezionare il budget successivo.

Tuttavia, come tutti gli strumenti, il budget ha alcune limitazioni di cui occorre tenere conto al momento di predisporlo o durante la sua esecuzione: essendo basato su stime, implica un alto grado di incertezza poiché dipende in gran parte dall'attendibilità dei dati utilizzati e deve essere adattato costantemente ai cambiamenti.

R1. 4.

Effettuare una semplice analisi dei rischi che l'impresa si trova ad affrontare e stabilire le modalità per la loro gestione. I rischi devono essere gestiti considerando le dinamiche interne ed esterne.

Prima di effettuare l'analisi dei rischi, l'impresa dovrà stabilire gli obiettivi strategici, quelli operativi (che si riferiscono all'efficacia e all'efficienza delle sue operazioni) e anche quelli legati all'attendibilità delle informazioni e al rispetto delle leggi. Il rischio fa riferimento alla probabilità che si verifichino eventi che influiscono in qualche modo sugli obiettivi, in modo sia positivo, sia negativo. Gli eventi positivi o le opportunità si analizzano nella fase della pianificazione strategica di cui si è parlato nella raccomandazione 1.2.

Per gestire i rischi, è necessario identificarli. Tale processo implica una revisione delle condizioni e degli eventi che possono causarne la comparsa e richiede una profonda conoscenza dell'impresa, del mercato in cui questa opera, del contesto giuridico, sociale, politico e culturale, nonché una buona comprensione dei suoi obiettivi, dei fattori critici di successo e delle minacce e opportunità legate al conseguimento di tali obiettivi. Il processo di identificazione dei rischi deve essere continuo, così da consentire una gestione appropriata



dei nuovi rischi e delle trasformazioni in quelli già esistenti, prima che, nel caso di eventi negativi, si verifichi una perdita molto grave. I metodi di identificazione includono indagini sul contesto economico, politico, regolamentare e operativo dell'impresa, colloqui con i dipendenti, i fornitori e i clienti, controlli materiali, questionari e sondaggi, analisi degli indicatori che possono preannunciare gli eventi, esame dei dati e dei processi.

L'imprenditore deve tenere conto sia dei rischi strategici relativi alle decisioni chiave sul futuro dell'impresa, sia dei rischi operativi riguardanti le attività quotidiane.

Per esempio, nel ristorante di cui si è argomentato in precedenza, l'attività potrebbe essere esposta ai seguenti rischi:

a) Rischi operativi, quali:

- incendi, inondazioni;
- dipendenti feriti o vittime di incidenti;
- frodi perpetrate da dipendenti o da terzi;
- errori commessi dai dipendenti o rischi generati da alcune prassi relative al lavoro (discriminazione, compensi, salute e sicurezza dei lavoratori);
- interruzione delle operazioni per vari motivi;
- distruzione o furto di beni importanti;
- violazione di leggi;
- coinvolgimento in controversie.

b) Possono esistere inoltre rischi strategici, quali:

- modifiche nelle preferenze dei consumatori;
- nuovi concorrenti;
- eventi che possono influire sull'afflusso di clienti al ristorante o provocare danni alla sua reputazione;
- eventi naturali che possono limitare l'accesso alle materie prime;
- perdita di fornitori con importanza strategica significativa;
- diminuzione del consumo extradomestico di alimenti dovuta a inflazione o disoccupazione;
- decisioni come quella di cambiare lo chef, il personale, il menù o i prezzi.

L'Allegato II del presente documento include altri esempi di fattori di rischio interni ed esterni e di eventi che potrebbero verificarsi.

Oltre all'identificazione dei rischi a livello di impresa, è necessario procedere inoltre a una identificazione a livello di operazioni.

Nella fase successiva, l'imprenditore dovrà svolgere un'analisi qualitativa dei rischi considerandone la probabilità e il potenziale impatto, e definire una risposta o una combinazione di risposte tra le seguenti alternative: evitare i rischi, accettarli, ridurli o condividerli.

RISPOSTA AI RISCHI	DESCRIZIONE
EVITARLI	Decidere di non intraprendere nuove iniziative o attività che potrebbero generare rischi. Impossibile da applicare a tutti i rischi perché le imprese per ottenere dei benefici devono necessariamente assumersi dei rischi.
ACCETTARLI	Non intraprendere alcuna azione finalizzata a modificare la probabilità o l'impatto del rischio.
RIDURLI	Agire per ridurre la probabilità o l'impatto del rischio; per esempio, attuando una forma di controllo interno. I costi degli strumenti di controllo devono essere giustificati dai benefici della riduzione dei rischi.
CONDIVIDERLI	Ridurre la probabilità o l'impatto del rischio, trasferendolo o condividendolo. Le tecniche più comuni sono i contratti assicurativi, l'esternalizzazione delle attività o la stipula di accordi contrattuali con clienti o fornitori. Comporta dei costi.

R1. 5.

Implementare un sistema semplice di controllo interno, per ridurre i rischi a un livello accettabile, e un sistema informativo che risponda alle esigenze dell'impresa.

I controlli interni sono definiti per controllare i rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi da parte dell'impresa, riducendoli a un livello accettabile.

The *Internal Control – Integrated Framework* COSO, aggiornato nel 2013, definisce tre categorie di obiettivi che consentono alle imprese di focalizzarsi su tre diversi aspetti del controllo interno:

- Obiettivi operativi: fanno riferimento all'efficienza e all'efficacia delle operazioni dell'impresa, includendo i suoi obiettivi di rendimento finanziario e operativo, e la tutela delle sue attività nei confronti di possibili perdite.
- Obiettivi di informazione: fanno riferimento all'informativa finanziaria e non finanziaria interna ed esterna e possono includere aspetti quali attendibilità, opportunità, trasparenza o altri concetti stabiliti dalle autorità di regolamentazione, da organismi riconosciuti o direttive proprie dell'impresa.
- Obiettivi di conformità: fanno riferimento alla conformità a leggi e regolamenti cui l'impresa sia soggetta.

Per controlli interni si intendono tutti i metodi, le procedure e i comportamenti adottati da un'impresa per fornire una ragionevole sicurezza in merito alla tutela delle proprie risorse, all'efficienza ed efficacia delle proprie attività operative, all'attendibilità dell'informativa finanziaria o non finanziaria presentata, alla conformità a leggi e regolamenti cui l'impresa sia soggetta e alle politiche interne e, in generale, al raggiungimento degli obiettivi dell'impresa.

In molti casi, gli imprenditori non dedicano la giusta attenzione al controllo interno, perdendo di vista le conseguenze negative di tale atteggiamento sulla propria attività; ciò si traduce in frodi, errori, inefficienza, decisioni sbagliate negli affari, ammende, conseguenze irreversibili sulla reputazione dell'azienda, perdite



finanziarie e persino nella cessazione dell'attività.

L'obiettivo della presente raccomandazione è quello di promuovere un'analisi critica delle loro attività da parte dei proprietari e una verifica sul fatto che i controlli adottati riducono i rischi ad un livello accettabile.

Nelle PMI della prima categoria esistono generalmente poche procedure di controllo. In questo caso, la qualità del sistema di controllo dipende dall'attitudine generale dell'imprenditore che definisce l'ambiente di controllo: questi deve infatti mostrare il suo impegno sui valori etici, tenere un comportamento e un atteggiamento esemplari, assumere dipendenti con le competenze adeguate e continuare a motivarli per sviluppare un ambiente e una cultura imprenditoriali che scoraggino l'inefficienza, gli errori, le frodi e la presentazione di informazioni errate.

In tali imprese, l'imprenditore interagisce strettamente con il personale, e questo consente di consolidare i valori e le norme fondamentali attraverso l'agire quotidiano e di riconoscere subito le situazioni in cui è necessario apportare una modifica alle procedure che i dipendenti sono tenuti a rispettare.

Per identificare le responsabilità di ciascun dipendente, è necessario predisporre descrizioni formali delle diverse mansioni di lavoro. Quando la segregazione delle funzioni e il controllo per contrapposizione di interessi non siano possibili per mancanza di personale, i controlli di monitoraggio possono essere configurati come controlli compensativi. In questi casi, la supervisione deve andare oltre la funzione di mera approvazione e implicare anche la supervisione del lavoro dei dipendenti o, se del caso, la ridefinizione di alcuni compiti.

Ovviamente, questo richiede la presenza fisica dell'imprenditore nelle funzioni quotidiane. Una piccola impresa ha meno risorse e, pertanto, il suo proprietario deve prestare una maggiore attenzione alla sua tutela, rimanendo sempre allerta sulla possibilità di frodi ogniqualvolta si verifichi una situazione anormale.

Per controllare il rischio di non conformità alle leggi e ai regolamenti di riferimento per la propria attività, la PMI potrebbe stilare un elenco degli obblighi e utilizzare strumenti atti a monitorare le novità normative (quali un servizio di consulenza legale, l'abbonamento a riviste giuridiche o specializzate) oppure avvalersi dei servizi di consulenti esterni. Saranno inoltre necessarie ispezioni fisiche, nonché l'implementazione degli strumenti ritenuti necessari a conformarsi alla normativa e a correggere le non conformità rilevate.

Quando si definiscono i controlli, se ne devono valutare i costi e i benefici, così come la necessità di dotarli di una certa flessibilità (non è consigliabile in alcun caso soffocare l'attività con controlli eccessivi). È importante evidenziare che nessun sistema di controllo è in grado di garantire il conseguimento degli obiettivi dell'impresa, a causa di limitazioni che possono derivare da fattori quali:

- una definizione inadeguata degli obiettivi;
- errori umani volontari o involontari;
- la possibilità dell'imprenditore di annullare il controllo interno;
- la possibilità, sia dell'imprenditore, sia dei dipendenti, di eludere i controlli;
- eventi esterni che sfuggono al controllo dell'impresa;
- cospirazioni tra i dipendenti o tra questi e terze parti per commettere frodi.

Nell'Allegato III al presente documento, viene presentata una lista di controlli che potrebbero essere applicati alle piccole imprese della prima categoria.

La gestione dell'impresa e il suo percorso verso gli obiettivi definiti implicano la necessità di acquisire informazioni per assumere decisioni. Per esempio, il proprietario del ristorante avrebbe bisogno di conoscere i costi delle diverse pietanze così da poter definire le strategie dei prezzi o il contenuto del menù, oppure sapere quale sia il livello di vendite necessario affinché il suo ristorante risulti remunerativo.

Allo stesso modo, l'imprenditore potrà utilizzare l'informativa finanziaria per determinare la redditività dei prodotti, la liquidità per pagare i propri debiti, l'efficacia con la quale sta gestendo il capitale circolante; cioè la rapidità con cui sostituisce le scorte o recupera i crediti alla clientela e la frequenza con cui paga i suoi fornitori. Inoltre, dovrebbe disporre di sistemi di informazione appropriati per acquisire ed elaborare i dati da fonti sia interne sia esterne e trasformarli in informazioni per misurare e rivedere la performance o il progresso dell'impresa nel conseguire i propri obiettivi.

R1. 6. Stabilire e operare una chiara distinzione tra le risorse dell'impresa e il capitale privato dell'imprenditore.

Anche nel caso di una PMI, l'interesse dell'impresa deve essere tenuto separato dall'interesse privato del proprietario. Tutte le decisioni che quest'ultimo prende, incluse quelle finanziarie, devono rispondere a una preoccupazione costante per la continuità dell'impresa e per questo dovranno essere evitate pratiche scorrette, quali:

- pagamento di spese personali del proprietario o della sua famiglia con le risorse finanziarie dell'impresa;
- acquisto e utilizzo di beni e servizi da parte del proprietario o della sua famiglia con risorse finanziarie dell'azienda;
- avvalersi dei servizi dei dipendenti per interessi personali.

R1. 7. Riconoscere il valore e l'importanza dei servizi prestati dai consulenti per migliorare le proprie prassi di governance.

Nelle PMI della prima categoria non esiste un Consiglio di Amministrazione. L'imprenditore è colui che prende tutte le decisioni riguardanti l'attività dell'impresa, che quindi dipendono interamente dalle sue capacità di direzione e dalla sua esperienza. Le risorse limitate non gli consentono di mantenere posizioni di personale in aree di supporto come quelle delle risorse umane, della contabilità o della consulenza legale. In tali condizioni, per migliorare le prassi di governance dell'impresa e la qualità del processo decisionale, si consiglia di avvalersi delle conoscenze e dell'esperienza di consulenti esterni.

3.3.2. PER LE PMI DELLA CATEGORIA 2 (SVILUPPO INTERMEDIO)

Le raccomandazioni contenute in questa sezione sono rivolte a imprese che si trovano in una fase di sviluppo intermedio, in cui le decisioni attinenti alle specifiche aree vengono delegate. Poiché si tratta di imprese più grandi e che realizzano operazioni più complesse, i requisiti della governance saranno più numerosi e implicheranno un grado di formalismo più elevato.

R2. 1. Applicazione delle raccomandazioni rivolte alle imprese della prima categoria da integrare con le raccomandazioni seguenti.

Tutte le raccomandazioni rivolte alle imprese che rientrano nella fase di sviluppo iniziale sono considerate



basilari e pertanto costituiscono il punto di partenza delle relative raccomandazioni della fase successiva, quella di sviluppo intermedio.

R2. 2. Elaborare un piano strategico più dettagliato, che copra un orizzonte temporale di almeno tre anni, e riesamarlo almeno una volta l'anno.

Il volume di risorse utilizzate e l'esposizione delle imprese della seconda categoria a un maggior numero di rischi, le obbligano a svolgere un'analisi più ampia del contesto esterno al fine di elaborare le proprie strategie.

In tal senso, è possibile analizzare le seguenti tipologie di fattori:

- fattori politici
- fattori economici
- fattori sociali e culturali
- fattori tecnologici
- fattori ecologici
- fattori etici

Uno strumento come la matrice SWOT (dall'acronimo inglese che sta per *Strengths*-punti di forza, *Weaknesses*-punti di debolezza, *Opportunities*-opportunità e *Threats*-minacce) servirà per analizzare fattori esterni che possono costituire opportunità o minacce per l'impresa, così come capacità e risorse interne che possono rappresentare punti di forza o di debolezza (vedere Allegato IV).

Partendo dalla sua strategia generale, l'impresa può elaborare obiettivi a cascata attraverso l'organizzazione e le strategie operative per ciascuna area funzionale, quali produzione, finanze o risorse umane.

Di seguito alcuni esempi illustrativi al riguardo:

AREA FUNZIONALE	ESEMPIO DI STRATEGIE
MARKETING	<ul style="list-style-type: none">• Dotare il prodotto di nuove caratteristiche• Modificare il design del prodotto• Lanciare nuovi servizi complementari• Abbassare i prezzi al fine di incentivare le vendite• Lanciare nuove campagne pubblicitarie per conseguire una maggiore promozione del prodotto e incentivarne le vendite
PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Scegliere i sistemi produttivi• Stabilire l'ubicazione della fabbrica• Esternalizzare alcune attività• Adeguare la capacità degli impianti
FINANZE	<ul style="list-style-type: none">• Identificare fonti di finanziamento per sostenere altre strategie• Utilizzare le risorse finanziarie in modo efficace
RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none">• Utilizzare nuove tecniche motivazionali per accrescere la produttività del personale• Utilizzare nuovi programmi di formazione per potenziare le competenze del personale

Per esempio, sulla base delle indagini di mercato, un'impresa può elaborare una strategia focalizzandosi sul marketing mix più adeguato per conseguire il massimo potenziale di utili. La determinazione dei prezzi assume un'importanza strategica perché la sua modifica influisce sulla performance dell'impresa, consente la collocazione dei suoi prodotti sul mercato influenzando la domanda e la percezione dei consumatori.

Nell'Allegato V del presente documento sono riportati esempi di strategie dei prezzi. Il piano di promozione include gli strumenti o le tattiche utilizzati per conseguire gli obiettivi di marketing (pubblicità, pubbliche relazioni, vendite promozionali, programmi di sconto, vendite private, corrispondenza diretta, marketing via cellulare e Internet, social network, patrocinio, mostre a carattere commerciale, immagini, ecc.). I prodotti o i servizi giungono agli utilizzatori finali attraverso diversi canali di distribuzione e vendita. La scelta del canale di distribuzione tiene conto delle dimensioni e del valore del potenziale mercato che si desidera rifornire, del controllo sul prodotto e dei costi di distribuzione. Un'altra decisione importante fa riferimento al portafoglio di prodotti.

Per esempio, per le decisioni riguardanti il menù, l'imprenditore del ristorante potrebbe classificare i prodotti nelle seguenti categorie:

- piatti a basso costo e alta redditività (la strategia deve considerare un'elevata presenza di tali piatti nel menù);
- piatti ad alto costo e alta redditività (occorre cercare metodi per aumentare il prezzo di questi piatti, a volte investendo sull'immagine dei prodotti, o per ridurre il costo);
- piatti a basso costo e bassa redditività (occorre ad esempio cercare strategie per accrescere la frequenza con cui i clienti chiedono tali piatti o aumentarne i prezzi);
- piatti ad alto costo e bassa redditività (identificazione di mezzi per incrementarne il prezzo o ridurre il costo).

Per analizzare i prodotti, di solito si utilizzano strumenti come il ciclo di vita del prodotto e la matrice BCG.

Spesso in una piccola impresa non è possibile avere settori separati per risorse umane, finanze, marketing e altre funzioni. In molti casi tutte queste funzioni sono svolte dalla stessa persona o da un ristretto gruppo di persone, ciò rende più difficile definire singoli obiettivi e strategie per ciascuna funzione. In risposta a tali difficoltà, si sviluppano generalmente strategie operative per le attività quotidiane dell'impresa (per esempio, programmare i turni dei dipendenti o rispondere ai reclami dei clienti per conseguire gli obiettivi prefissati). Un'altra soluzione utilizzata consiste nel combinare gli elementi di entrambi i tipi di strategie.

R2. 3. Sviluppare una struttura organizzativa adeguata che ponga l'accento sul conseguimento della *mission* e degli obiettivi dell'impresa e valutarla regolarmente.

La struttura organizzativa fa riferimento alla forma in cui si dividono, si raggruppano e si coordinano le attività dell'impresa ed è caratterizzata dai seguenti elementi:

- specializzazione del lavoro (dividere il lavoro per aree);
- dipartimentalizzazione (raggruppare le posizioni lavorative);
- catena di comando (stabilire chi riferisce a chi);
- sistema di controllo (numero di dipendenti che si possono sottoporre a supervisione);
- centralizzazione e decentralizzazione (accentramento o delega di poteri);



- grado di formalizzazione (standardizzazione delle regole).

Nel caso di PMI che richiedono un livello di formalizzazione più alto, la struttura deve essere espressa mediante qualche tipo di strumento grafico (un organigramma). Una struttura organizzativa ben definita incrementerà la responsabilità dei dipendenti e faciliterà la comunicazione e l'applicazione dei controlli necessari.

Non esiste una ricetta universale per lo sviluppo della struttura dell'impresa. Per conseguire un equilibrio tra la necessità di controllo e coordinamento e quella di garantire una certa flessibilità, è infatti necessario effettuare di volta in volta un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi delle diverse forme di strutturazione. Nel definire la struttura dell'impresa occorre considerarne il piano strategico, le dimensioni, il settore in cui opera, la distribuzione geografica della sua attività, i rischi relativi agli obiettivi e ai processi aziendali, le capacità dei direttori, la cultura di impresa, le competenze e le funzioni dei suoi dipendenti.

Una struttura organizzativa appropriata:

- è in linea con gli obiettivi e le strategie dell'impresa;
- definisce le aree chiave di autorità e responsabilità, e stabilisce modalità di comunicazione adeguate;
- fa in modo che sia il soggetto più adeguato a prendere le decisioni giuste al momento giusto;
- assicura collegamenti e meccanismi di coordinamento appropriati;
- fornisce un ambiente di lavoro che promuove l'efficacia;
- può contare sul sostegno di un'adeguata politica delle risorse umane;
- è coerente con la cultura dell'impresa.

Si deve inoltre tenere conto del fatto che, per le PMI, una struttura troppo complicata può generare costi amministrativi, burocrazia e inefficienza dell'operatività. Si può ritenere inadeguata la struttura dell'impresa quando si presentano problemi quali:

- mancanza di coordinamento delle attività;
- presenza di attività per le quali non esiste un responsabile;
- funzioni "fantasma";
- capacità dei dipendenti inadeguate ai loro doveri;
- sovraccarico di lavoro per alcuni dipendenti;
- conflitti interni;
- flusso di informazioni molto lento che rende difficile assumere decisioni.

Molte PMI cominciano con una struttura semplice, in cui il proprietario prende tutte le decisioni importanti, distribuendo i compiti in maniera informale tra i propri dipendenti. In questo caso, è importante che ci sia una comunicazione efficace e reciproca tra il proprietario e i dipendenti.

Le imprese diventano più complesse mano a mano che crescono e questo può rendere necessaria una divisione formale del lavoro. Così, una struttura semplice potrebbe essere sostituita da una struttura funzionale, in cui i dipendenti sono raggruppati in dipartimenti per aree funzionali. In questo caso, i processi chiave di ciascun dipartimento devono coordinarsi tra loro in modo adeguato.

L'uso di una struttura funzionale comporta vantaggi e svantaggi. Un beneficio importante è che ciascun dipendente impara molto sulla funzione che svolge. Inoltre, il raggruppamento di tutti i dipendenti che svolgono la medesima funzione in un unico dipartimento evita la duplicazione degli sforzi, riduce i costi e aumenta l'efficienza. D'altra parte, nel caso di una struttura funzionale possono manifestarsi problemi di coordinamento e comunicazione tra le diverse funzioni, rigidità e difficoltà a realizzare velocemente cambiamenti strategici.

Per le imprese più grandi, con un'ampia estensione geografica delle proprie attività o che vendono diversi prodotti, è possibile utilizzare una struttura che suddivida le funzioni dei dipendenti per prodotto o per regione.

Le imprese devono valutare la propria struttura organizzativa regolarmente (per esempio, con cadenza annuale) per stabilire se sia adatta agli obiettivi che si propongono di raggiungere.

R2. 4. Formalizzare per iscritto la delega di poteri ed effettuare una verifica dei risultati.

La formalizzazione scritta evita possibili malintesi circa le responsabilità e facilita l'identificazione della persona che deve adottare le misure correttive rispetto alle mancanze riscontrate nell'operatività dell'impresa. Si raccomanda, inoltre, di stabilire i modi e la frequenza con cui si valuta la performance di ciascun fattore decisionale.

R2. 5. Elaborazione di politiche scritte per determinate aree.

Le politiche contengono le regole che specificano chi deve fare e cosa deve fare all'interno dell'impresa. Possono riguardare i processi di acquisto, di vendita o altri processi operativi dell'impresa stessa, ma anche altre aree che potrebbero influenzarne il successo. La formalizzazione delle politiche deve assicurare un equilibrio adeguato tra la necessità del controllo e l'indispensabile flessibilità, considerandone i relativi costi e benefici.

Le politiche devono essere riviste e aggiornate periodicamente, per accertarsi che la documentazione rifletta prassi efficaci.

Nei contenuti delle politiche si trovano solitamente i seguenti elementi:

- titolo e data;
- obiettivi della politica, espressi in forma chiara e concisa;
- ambito di applicazione, che stabilisce quando e dove si applica la politica;
- ruoli e responsabilità, che stabiliscono chi debba prendere determinate decisioni considerando anche le esigenze di separazione delle funzioni;
- una raccolta delle domande più frequenti, per chiarire le idee sbagliate e i malintesi comuni;
- un glossario.

In una parte allegata alle politiche si potrebbero includere documenti standard, diagrammi o uno schema delle responsabilità.

L'impresa analizzerà se, per supportare l'implementazione delle sue politiche, sia necessario predisporre procedure scritte.



R2. 6. Elaborare un sistema di budget che includa tutte le aree dell'attività, definendo i responsabili della sua esecuzione.

Il budget è uno strumento chiave nel conseguimento dei piani e degli obiettivi dell'impresa. Nell'assegnazione delle responsabilità per la sua implementazione, si deve considerare il fatto che, se i dipendenti hanno la sensazione che le cifre preventivate sono impossibili da raggiungere, possono essere demotivati. Quando il compenso dei dipendenti è legato alla realizzazione delle previsioni, occorre tenere conto dell'impatto che questo può avere sul loro comportamento.

Si consiglia di elaborare un insieme di budget interdipendenti che coprano le principali fasi dell'impresa. Nell'Allegato VI del presente documento sono inclusi esempi illustrativi di componenti di questo sistema di budget.

R2. 7. Utilizzare adeguatamente l'informativa per prendere le decisioni, ma anche un maggior numero di indicatori (sia finanziari che non finanziari).

Per valutare il suo stato generale e la sua salute finanziaria, l'impresa potrebbe utilizzare l'informativa finanziaria (bilancio o indicatori finanziari).

Gli indicatori finanziari più utilizzati sono:

- Indicatori di liquidità, che valutano se l'impresa ha denaro sufficiente a pagare i propri debiti a scadenza.
- Indicatori di solidità, che indicano la capacità dell'impresa di estinguere tutti i propri debiti avvalendosi di risorse diverse dai propri flussi di cassa.
- Indicatori che misurano la performance dell'impresa e in ultima analisi indicano il livello di successo delle sue attività operative.
- Indicatori gestionali, che monitorano l'efficacia con cui l'impresa sta gestendo il proprio capitale circolante, cioè, la velocità con cui ricostituirà le giacenze di magazzino, la frequenza con cui sta recuperando i crediti alla clientela o pagando i propri fornitori.
- Indicatori di efficienza dell'uso delle risorse, che indicano l'efficienza con cui l'impresa sta utilizzando le proprie attività o il proprio patrimonio per ottenere benefici.

La cattiva gestione è un problema comune a molte PMI, che si manifesta in situazioni, quali:

- scarse disponibilità liquide per adempiere alle passività correnti;
- scarsa conoscenza delle necessità di disponibilità liquide a breve termine;
- difficoltà a ottenere finanziamenti per il capitale circolante;
- mancanza di piani per ridurre la necessità di indebitamento, mediante un miglior utilizzo delle risorse interne;
- mancanza di controlli efficaci su rimanenze, crediti e debiti.

Per questo, le PMI dovrebbero ottimizzare la gestione delle proprie disponibilità liquide in modo continuo e non soltanto alla fine dell'esercizio ed effettuare un controllo regolare sui propri flussi di disponibilità liquide (rafforzando il controllo del credito e delle rimanenze, dando priorità ai pagamenti, migliorando le procedure di fatturazione, riscossioni e acquisti).

Alcune PMI già fanno uso di indicatori chiave di performance (finanziari e non finanziari) o di sistemi di gestione della performance (come la scheda di valutazione bilanciata).

Gli indicatori chiave di performance sono focalizzati sugli aspetti della performance dell'impresa maggiormente critici per il suo successo presente e futuro.

Di seguito si riportano esempi di tali indicatori nel caso del ristorante:

INDICATORE	FORMULA DI CALCOLO	AREA
Entrate per ore di permanenza al tavolo	Totale entrate / (N° di posti disponibili x N° di ore di attività)	Entrate
% Prenotazioni cancellate	N° di prenotazioni cancellate / N° totale delle prenotazioni x 100	Prenotazioni
N° reclami per ordinazione	N° di reclami / N° di ordinazioni registrate	Soddisfazione del cliente
% Tavoli riservati	Frequenza di tavoli con prenotazione anticipata / Frequenza di tavoli occupati x 100	Prenotazioni
Entrate per mq disponibili	Totale entrate / N° di mq di superficie disponibili	Entrate
% Indisponibilità delle pietanze del menù.	N° di ordinazioni con voci del menù non disponibili / N° totale di ordinazioni x 100	Servizio
% Perdite di alimenti	Quantità di alimenti andata persa / Quantità totale di alimenti x 100	Gestione dei costi

Sebbene siano più difficili da misurare, gli indicatori di performance non finanziari offrono un migliore orientamento sul futuro. Per esempio, se oggi la soddisfazione del cliente è in calo, è molto probabile che i futuri flussi in entrata si muovano nella stessa direzione.

R2. 8. Disporre di un processo formale di identificazione e valutazione dei rischi. Elaborare una mappa dei processi, identificare i rischi connessi e assicurare che tali rischi siano gestiti mediante procedure adeguate.

Tale processo presuppone:

a) L'elaborazione di una lista dei rischi considerando l'ambiente in cui l'impresa opera e le sue capacità interne.

L'impresa può essere esposta ad alcuni dei seguenti rischi:

- rischi di mercato generati in gran parte dall'incertezza dell'ambiente in cui opera;
- rischi finanziari;
- rischi operativi;
- rischi legati al mancato rispetto delle disposizioni normative;
- rischi dovuti a "forza maggiore" (eventi naturali o di altro genere che possono influire profondamente sulle attività dell'impresa).



Nell'Allegato VII al presente documento, vengono presentati esempi illustrativi dei rischi. Tuttavia, ciascuna impresa dovrà elaborare una tipologia propria in funzione della natura delle attività svolte.

b) La quantificazione dei rischi, assegnando un punteggio legato alla probabilità e all'impatto di ciascuno (valutazione), e l'elaborazione di una matrice di rischio.

RISCHI	IMPATTO (1) (PUNTEGGIO, DA 1 A 5)	PROBABILITÀ (2) (PUNTEGGIO, DA 1 A 5)	PUNTEGGIO TOTALE (3) = (1) X (2) (MASSIMO 25, MINIMO 1)
Rischio 1 (Mutamenti nella tecnologia)			
Rischio 2 (Cattiva qualità del prodotto)			
Rischio 3 (Violazione delle disposizioni normative)			
Rischio 4 (Frodi commesse dai dipendenti)			

Criteria per l'assegnazione del punteggio:

IMPATTO
 1 - Insignificante
 2 - Poco significativo
 3 - Moderato
 4 - Significativo
 5 - Catastrofico

PROBABILITÀ
 1 - Raro
 2 - Poco probabile
 3 - Possibile
 4 - Probabile
 5 - Quasi certo

c) L'attribuzione di un ordine di priorità ai rischi, in funzione del punteggio assegnato.

Per attenuare i rischi identificati, l'impresa può prendere in considerazione diverse opzioni come la modifica delle proprie attività operative o la definizione e implementazione di controlli interni. La scelta di un'opzione comporta un'analisi dei relativi costi e benefici.

Nelle PMI con un'attività più complessa e che hanno bisogno di un livello di formalizzazione più elevato, una buona pratica consiste nell'elaborazione di diagrammi di flusso per i processi chiave in ciascun'area.

Nell'allegato VIII al presente documento, viene presentato un esempio illustrativo di identificazione dei rischi a livello dei processi e di instaurazione dei relativi controlli.

R2.9. Creare un comitato direttivo per agevolare la comunicazione tra i principali centri decisionali.

Il ruolo di tale comitato è quello di garantire la comunicazione e il coordinamento tra i responsabili dell'impresa e allo stesso tempo prepararli ad un processo decisionale comune. Si raccomanda una stretta collaborazione con i consulenti esterni.

3.3.3. PER LE PMI DELLA CATEGORIA 3 (SVILUPPO INTEGRALE)

Le raccomandazioni contenute in questa sezione sono rivolte alle imprese che si trovano in una fase di sviluppo integrale; cioè, quella fase in cui nel processo decisionale possono esistere livelli differenziati, pur mantenendo un certo grado di accentramento che è specifico delle PMI.

R3. 1. Applicazione delle raccomandazioni rivolte alle imprese della seconda categoria.

Le PMI nella fase di sviluppo integrale applicano tutte le raccomandazioni descritte in precedenza per le imprese appartenenti alla seconda categoria.

Tuttavia, i sistemi di contabilità e di controllo dovranno essere più affidabili e, dato che per questa tipologia di impresa la pianificazione e la gestione dei rischi saranno più importanti, i sistemi utilizzati dovranno essere più complessi e avanzati. Le politiche e le procedure saranno più numerose e avranno un livello di formalizzazione più alto, e potranno essere raccolte in un manuale delle politiche aziendali. Una rete coerente di indicatori può consentire all'impresa di valutare il raggiungimento dei propri obiettivi e la propria performance. Tali indicatori possono riguardare diverse prospettive dell'impresa (come ad esempio, la prospettiva finanziaria, quella del cliente, del processo interno, di apprendimento e crescita).

D'altro canto, le strutture di governance dovranno garantire la conformità normativa ed etica delle tecnologie informatiche utilizzate, sviluppando, inoltre, i processi necessari a garantirne l'adeguamento ai principali obiettivi e strategie dell'impresa.

R3. 2. Istituire un Consiglio di Amministrazione con funzioni di supervisione. Definirne le responsabilità. Assicurare la presenza delle condizioni per una supervisione efficace (competenze richieste, accesso alle informazioni, valutazione).

È importante che i membri del Consiglio siano consapevoli delle funzioni e responsabilità loro assegnate. Per adempiere alle proprie responsabilità il Consiglio dovrebbe riunirsi periodicamente in sedute programmate e predisporre un'agenda annuale. Nel caso di delega di poteri ai direttori, le responsabilità devono essere ben chiare a tutti. Saranno definiti i sistemi e le procedure necessari per assicurarsi che il Consiglio partecipi all'elaborazione della strategia dell'impresa e svolga in modo efficace la propria funzione di supervisione a beneficio dei proprietari.

R3. 3. Elaborare politiche (incluso anche un codice di condotta) per promuovere un comportamento eticamente corretto e comunicarle ai dipendenti.

Generalmente, un codice di condotta indica in modo chiaro e conciso le aspettative dell'impresa in merito al comportamento accettabile e propone possibili opzioni che consentano ai dipendenti di porre domande e di esprimere le proprie preoccupazioni.

Nel suo contenuto, si riscontrano generalmente i seguenti elementi:

1. lettera di presentazione dei vertici della direzione, in cui si evidenziano lo scopo e l'importanza del codice;
2. *mission, vision* e valori dell'impresa;
3. principi generali;



4. esempi di dubbi di natura etica e comportamento atteso, riguardo temi quali:
 - riservatezza delle informazioni
 - relazioni cliente/fornitore e riservatezza del contratto
 - relazioni con autorità e funzionari
 - conflitti di interesse
 - concorrenza leale e informazioni competitive
 - ambiente, salute e sicurezza
 - regalie e favori personali
 - riciclaggio
 - condotta personale
 - discriminazione
 - donazioni
 - nepotismo
 - lavoro minorile
 - rapporti con la comunità
 - qualità del lavoro
 - responsabilità sociale
 - uso delle risorse dell'impresa (per esempio, computer, posta elettronica e altro)
5. elenco delle risorse di cui si dispone per potersi orientare e segnalare presunte irregolarità e/o sospetti di cattiva condotta;
6. non conformità e azioni disciplinari (azioni di monitoraggio e disciplinari in caso di inosservanza di disposizioni).

R3. 4. Analisi dell'opportunità di istituire una funzione di revisione interna.

In alcuni Paesi, ci sono imprese che per legge sono tenute a istituire una funzione di revisione interna. Se tale obbligo non sussiste, l'impresa dovrà valutare se sia opportuno creare tale funzione. Per giustificarne l'esistenza, i benefici apportati dovrebbero essere necessariamente maggiori delle spese sostenute.

3.4. RACCOMANDAZIONI SPECIFICHE PER LE IMPRESE A CARATTERE FAMILIARE

Le imprese a carattere familiare possono applicare le raccomandazioni illustrate nella precedente sezione della presente Guida, a seconda della fase di sviluppo in cui si trovano.

In questa sezione sono presentate le buone prassi volte a fornire soluzioni ai problemi di governance specifici delle imprese a carattere familiare o a prevenirli. La loro adozione dipenderà dalla rilevanza di tali problemi nel singolo caso di ciascun'impresa.

Di seguito si evidenziano alcuni problemi di governance che potrebbero verificarsi, seguiti dalle raccomandazioni proposte per prevenirli o risolverli.

I membri della famiglia hanno opinioni diverse sul futuro dell'impresa a carattere familiare o esprimono valori diversi.

RF 1. Stabilire una *mission* e una *vision* che riscuotano il consenso della famiglia.

RF 2. Definire un insieme di valori in cui i membri della famiglia possano identificarsi e garantire meccanismi per facilitarne la diffusione e il rispetto attraverso le generazioni.

Alcuni aspetti che riguardano i rapporti tra la famiglia e l'impresa non sono regolamentati.

RF 3. Elaborare e approvare un documento formale o Protocollo di Famiglia per regolare i rapporti tra impresa e famiglia. Tale documento è necessario soprattutto quando i rapporti raggiungono un certo livello di complessità.

Per garantirne l'efficacia, è fondamentale che il Protocollo riscuota il consenso di tutti i familiari e sia sottoposto a una revisione periodica che ne confermi la validità.

Il suo contenuto sarà diverso a seconda della dimensione della famiglia, di quella dell'impresa e del grado di partecipazione dei membri della famiglia all'impresa.

Un Protocollo di Famiglia deve includere i seguenti elementi:

- storia della famiglia e dell'impresa a carattere familiare;
- *mission*, *vision* e valori dell'impresa;



- criteri organizzativi, composizione e funzionamento degli organi familiari (Assemblea Familiare e Consiglio Familiare);
- ruoli, composizione e poteri degli organi di governance dell'impresa;
- maggioranze necessarie alla conclusione di accordi;
- doveri, responsabilità e limitazioni imposte ai membri della famiglia nelle azioni svolte in qualità di proprietari, direttori o dipendenti;
- politiche sulla riservatezza delle informazioni;
- politiche riguardanti importanti temi familiari, come l'assunzione di membri della famiglia e la loro retribuzione, la successione, ecc.;
- procedure per la gestione delle operazioni tra impresa a carattere familiare e membri della famiglia (requisiti per l'approvazione e per l'informazione agli altri membri della famiglia);
- politiche sulla partecipazione all'impresa (in qualità di dipendenti, clienti, fornitori o proprietari) da parte delle persone con legami di affinità con la famiglia;
- meccanismi per la risoluzione delle controversie familiari;
- limitazioni allo svolgimento di attività manifestamente concorrenti con quelle dell'impresa;
- politiche delle risorse umane per attirare e motivare le migliori competenze disponibili (siano esse interne o esterne alla famiglia);
- piano di successione di impresa.

Conflitti tra i membri della famiglia riguardo la loro partecipazione all'impresa in qualità di proprietari, direttori e dipendenti.

- RF 4.** Elaborazione e approvazione di politiche scritte che definiscano i ruoli dei membri della famiglia rispetto alle loro attività in qualità di proprietari, direttori e dipendenti.

Potenziali conflitti sulla vendita di azioni da parte dei membri della famiglia.

- RF 5.** Fissare i criteri per la valutazione delle azioni in caso di vendita delle stesse.

Conflitti di interesse nel caso in cui vi siano membri della famiglia - direttori dell'impresa che potrebbero beneficiare di un accesso privilegiato a specifiche informazioni e svolgere attività che arrecano un pregiudizio all'impresa o agli altri familiari.

- RF 6.** Elaborazione e approvazione di politiche scritte che stabiliscano i requisiti di approvazione e divulgazione delle informazioni sulle suddette attività.

Conflitto di interesse generato dalla partecipazione all'impresa di persone aventi vincoli di affinità con la famiglia, quali dipendenti, fornitori e clienti dell'impresa.

RF 7.

Elaborazione e approvazione di politiche scritte sulla partecipazione all'impresa dei familiari acquisiti, per evitare futuri conflitti di interesse con l'impresa e tra i membri della famiglia.

Conflitti tra i membri della famiglia su altri argomenti.

RF 8.

Fissare meccanismi per prevenire e risolvere conflitti tra i membri della famiglia, inserendo opportune disposizioni nel Protocollo di Famiglia.

Problemi di comunicazione tra i membri della famiglia

RF 9.

Istituire un'Assemblea Familiare.

L'Assemblea Familiare è una sede formale di discussione per tutti i membri della famiglia, su temi riguardanti l'impresa e la famiglia. È un organo strettamente familiare privo di capacità decisionali per ciò che riguarda l'impresa.

Membr:

In generale, ne faranno parte tutti i membri della famiglia che abbiano raggiunto una determinata età, secondo quanto previsto nel Protocollo di Famiglia. La famiglia potrebbe fissare ulteriori criteri di partecipazione.

Funzioni:

- promuovere i rapporti tra i membri della famiglia;
- individuare potenziali problemi che potrebbero presentarsi nella famiglia e ripercuotersi sull'impresa;
- garantire il rispetto del Protocollo di Famiglia;
- mantenere informati i membri della famiglia sulle condizioni dell'impresa;
- approvare tutti i cambiamenti nei valori e nella *vision* della famiglia;
- approvare o respingere i progetti di riforma del Protocollo di Famiglia;
- informare i membri della famiglia in merito ai loro diritti e responsabilità;
- approvare le politiche di occupazione e retribuzione della famiglia;
- eleggere i membri del Consiglio Familiare (ove presente);



- agire come organo consultivo del Consiglio Familiare (ove presente);
- occuparsi di qualsiasi altra questione familiare rilevante per l'impresa.

Mancanza di meccanismi di comunicazione adeguati tra l'impresa e la famiglia: necessità di un quadro formale che consenta di prendere decisioni sulle relazioni tra l'impresa e la famiglia.

RF 10. Istituire un Consiglio Familiare, organo con carattere decisionale della famiglia, che serva da tramite tra l'impresa e la famiglia.

Membri:

Familiari proprietari dell'impresa eletti dall'Assemblea Familiare. Il Protocollo deve garantire pari opportunità nell'ambito della famiglia per quel che riguarda la partecipazione nel Consiglio Familiare. La famiglia può fissare ulteriori criteri di partecipazione (come, per esempio, requisiti di età, competenza, incompatibilità con la qualità di membro degli organi di governance dell'impresa, limiti di permanenza nel Consiglio).

Funzioni:

- decidere sulle relazioni tra i membri della famiglia e l'impresa familiare;
- preparare i membri della famiglia all'eventualità di dover intervenire nella gestione dell'impresa;
- scegliere i rappresentanti della famiglia da candidare alle cariche negli organi di governance dell'impresa familiare;
- fungere da organo consultivo per il Consiglio di Amministrazione dell'impresa familiare;
- comunicare le aspettative e le aspirazioni della famiglia agli organi di governance dell'impresa;
- garantire la divulgazione e il rispetto del Protocollo di Famiglia;
- redigere, revisionare e aggiornare il Protocollo di Famiglia;
- redigere e revisionare le principali politiche e procedure sulla famiglia, come l'impiego di membri della famiglia o i compensi ricevuti;
- risolvere i problemi che dovessero sorgere tra la famiglia e l'impresa;
- gestire e organizzare la successione nella direzione dell'impresa;
- difendere i diritti dei membri della famiglia che non siano dipendenti né membri degli organi di governance dell'impresa;
- altri temi importanti per la famiglia.

Presenza non equa dei membri della famiglia negli organi di governance dell'impresa o della famiglia, aspetto che può dar luogo a malcontento e conflitti.

- RF 11.** Elaborazione e approvazione di politiche scritte che garantiscano un accesso equo dei membri della famiglia agli organi di governance dell'impresa e a quelli della famiglia.

Confusione in merito alle responsabilità del Consiglio di Amministrazione e del Consiglio Familiare.

- RF 12.** Definire chiaramente, mediante politiche scritte, le responsabilità del Consiglio di Amministrazione e quelle del Consiglio Familiare, al fine di evitare conflitti tra i poteri.

Relazioni professionali preferenziali dei membri della famiglia con l'impresa familiare.

- RF 13.** Elaborazione e approvazione di politiche scritte in merito al lavoro dei membri della famiglia.
- RF 14.** Definire i criteri per l'inserimento dei familiari all'interno dell'impresa, specificando la formazione e l'esperienza minima richieste in funzione della posizione.
- RF 15.** Valutazione periodica dei familiari che lavorano nell'impresa in base a criteri di valutazione prestabiliti.
- RF 16.** Definire un sistema di retribuzione per i familiari adeguato alla posizione e ai livelli retributivi applicati nell'impresa.
- RF 17.** Prevedere il sistema per la risoluzione del rapporto di lavoro di un membro della famiglia.



Problemi di successione che variano a seconda della fase in cui si trova la famiglia:

- riluttanza del fondatore ad accettare il pensionamento;
- tensioni tra il fondatore e i candidati alla sua successione;
- tensioni tra i candidati alla successione;
- riluttanza di alcuni membri della famiglia ad accettare successori appartenenti a un altro ramo della famiglia;
- tensioni tra il fondatore e il successore sui criteri di gestione dell'impresa;
- riluttanza di alcuni familiari ad accettare direttori esterni alla famiglia;
- divergenze tra i familiari sulla nomina del successore;
- difficoltà a garantire la continuità dell'impresa durante il passaggio generazionale.

- RF 18.** Elaborazione e approvazione di un piano di successione che definisca i meccanismi necessari a garantire un passaggio generazionale pacifico. Tale piano deve essere portato a conoscenza dei membri della famiglia.
- RF 19.** Creare meccanismi per poter conoscere gli interessi della generazione successiva che assumerà la gestione dell'impresa.
- RF 20.** Stabilire criteri rilevanti in merito alle competenze ed esperienze (preferibilmente maturate al di fuori dell'impresa familiare) per i successori.
- RF 21.** Garantire ai candidati alla successione un'adeguata formazione all'interno dell'impresa familiare (o favorire lo svolgimento di tirocini presso imprese simili).
- RF 22.** Preparazione dei direttori finalizzata al momento in cui dovranno lasciare le proprie posizioni all'interno dell'impresa, così da non pregiudicare lo svolgimento delle attività.
- RF 23.** Garantire un accesso equo di tutti i membri della famiglia alla successione (è importante che ciascun familiare abbia diritto a presentare un candidato del proprio nucleo familiare ovvero, se lo desidera, a proporre un terzo).
- RF 24.** Stabilire meccanismi mediante i quali il Consiglio Familiare possa includere nella rosa dei candidati alla successione persone esterne laddove si ritenga che nessun componente della famiglia sia idoneo a gestire l'impresa.
- RF 25.** Garantire alla generazione uscente i mezzi di sussistenza ovvero occupazioni alternative.

Esistenza di una struttura organizzativa inadeguata alla situazione dell'attività familiare.

RF 26. Revisione della struttura organizzativa dell'impresa familiare tenendo conto delle sue condizioni correnti.

Il processo di revisione deve prendere in considerazione aspetti quali:

- evitare sovrapposizioni di funzioni e vuoti funzionali;
- allineare la struttura con la strategia generale e gli obiettivi dell'impresa;
- evitare sovraccarichi di responsabilità per non frenare il processo decisionale;
- esplicitare le posizioni gerarchiche delle risorse umane più importanti dell'impresa;
- motivare i dipendenti.

RF 27. Elaborare un manuale che includa una descrizione dettagliata di tutte le posizioni dell'impresa. Le funzioni affidate a ciascuna posizione sono definite indipendentemente dalla persona che la occupa.



4. QUESTIONARIO DI AUTO-VALUTAZIONE DELLE PRASSI DI GOVERNANCE DELLA PMI

L'implementazione delle buone prassi è un processo graduale che apporta un miglioramento continuo. Tale processo implica un'analisi delle condizioni della governance dell'impresa, nella quale l'imprenditore, considerati i risultati, potrà stabilire il livello di implementazione che desidera raggiungere e porre in essere le azioni necessarie.

Si propone, di seguito, un questionario con il quale la PMI possa valutare il livello di attuazione delle prassi di governance raccomandate nella presente Guida. Nel questionario viene indicata la raccomandazione alla quale si riferisce ciascuna domanda e le categorie di PMI nelle quali trova applicazione.

Il maggiore o minor numero di risposte affermative riflette lo stato dell'impresa con riferimento alla sua governance, come indicato alla fine del questionario.

Si consiglia di effettuare un'auto-valutazione periodica, per controllare il processo di miglioramento delle prassi impiegate.

N°	RACCOMANDAZIONE	CATEGORIE DI PMI	DOMANDA	SI	NO
01	1.1	1, 2, 3	La <i>mission</i> , la <i>vision</i> e i valori sono stati formalizzati?		
02	1.1	1, 2, 3	La <i>mission</i> , la <i>vision</i> e i valori sono stati comunicati ai dipendenti e ai terzi?		
03	1.1	1, 2, 3	Le attività dell'impresa riflettono i valori comunicati?		
04	1.2	1	Si dispone di un piano strategico semplice che definisca i vostri obiettivi e le strategie per conseguirli?		
05	1.2	1	Tale piano strategico abbraccia un arco temporale di almeno due anni e viene aggiornato almeno una volta l'anno?		
06	2.2	2,3	Si dispone di un piano strategico che copra un arco temporale di almeno tre anni?		
07	1.2	1, 2, 3	Il piano strategico include risultati attesi, attività da svolgere, responsabili e calendario di attuazione?		
08	1.2	1, 2, 3	Le attività dell'impresa sono in linea con gli obiettivi strategici stabiliti?		
09	1.2	1, 2, 3	È stata realizzata un'analisi delle nuove opportunità e/o minacce che potrebbero essere generate da fattori legati al contesto (politici, economici, sociali, culturali, ecologici, etici e tecnologici)?		
10	1.2	1, 2, 3	È stato identificato il target di mercato?		
11	1.2	1, 2, 3	È stata realizzata una valutazione della concorrenza?		

N°	RACCOMANDAZIONE	CATEGORIE DI PMI	DOMANDA	SI	NO
12	1.2	1, 2, 3	È stata effettuata una revisione delle capacità o competenze interne, per identificare i punti di forza e di debolezza in relazione alla concorrenza?		
13	1.2	1, 2, 3	Sono stati definiti i fattori critici di successo?		
14	1.2	1, 2, 3	Sono stati definiti obiettivi strategici specifici, misurabili, realizzabili, realistici e con una stima del tempo necessario per realizzarli?		
15	1.2	1, 2, 3	Sono disponibili indicatori di gestione definiti per valutare il conseguimento degli obiettivi strategici?		
16	1.2	1, 2, 3	Tali obiettivi sono in linea con la <i>vision</i> e la <i>mission</i> dell'impresa?		
17	2.2	2,3	I responsabili di tutte le aree funzionali partecipano all'elaborazione delle strategie?		
18	1.2	1, 2, 3	Tali strategie sono sufficientemente specifiche per consentire che tutti i dipendenti prendano decisioni efficaci?		
19	1.2	1, 2, 3	Le strategie sono state comunicate in modo efficace ai dipendenti?		
20	1.2	1, 2, 3	Il conseguimento degli obiettivi strategici viene monitorato periodicamente?		
21	1.2	1, 2, 3	Nel caso di mancato conseguimento di tali obiettivi, sono state definite e implementate le misure correttive adeguate?		
22	1.3	1, 2, 3	Si dispone di un budget di durata equivalente a quella del piano strategico?		
23	1.3	1, 2, 3	La procedura di budget è vincolata a quella di pianificazione strategica?		
24	2.6	2,3	Sono stati identificati i responsabili dell'esecuzione del budget?		
25	1.3	1, 2, 3	Il budget viene riesaminato almeno una volta l'anno?		
26	1.3	1, 2, 3	La realizzazione di quanto previsto nel budget viene monitorata periodicamente?		



N°	RACCOMANDAZIONE	CATEGORIE DI PMI	DOMANDA	SI	NO
27	1.3	1, 2, 3	Vengono adottate misure per correggere gli scostamenti tra la realizzazione concreta e le previsioni?		
28	1.4	1	Viene effettuata un'analisi semplice dei rischi che l'impresa si trova di fronte e vengono stabilite le misure per gestirli?		
29	2.8	2, 3	Si dispone di un processo formale di identificazione e valutazione dei rischi?		
30	1.4	1, 2, 3	Il processo di identificazione dei rischi è in linea con il piano strategico?		
31	2.8	1, 2, 3	In tale processo di identificazione dei rischi, vengono ascoltati tutti i livelli dell'impresa?		
32	2.8	2, 3	Si dispone di un diagramma di flusso, che consenta di identificare i rischi e assicurarsi che vengano gestiti seguendo procedure adeguate?		
33	2.8	2, 3	Sono prese in considerazione diverse opzioni di gestione dei rischi?		
34	2.8	2, 3	Nella scelta fra tali opzioni, si tiene conto dei costi e dei benefici?		
35	1.5	1, 2	È stato implementato un sistema semplice di controllo interno per ridurre i rischi a un livello accettabile?		
36	1.5	1	L'imprenditore dispone di un sistema informativo semplice che risponda alle esigenze di gestione dell'attività?		
37	1.6	1, 2, 3	Esiste una distinzione chiara tra le risorse dell'impresa e il capitale privato dell'imprenditore (o dei proprietari)?		
38	1.7	1, 2, 3	Ci si avvale di servizi di consulenza esterna per migliorare le prassi di governance?		
39	2.3	2, 3	Si dispone di una struttura organizzativa adeguata?		
40	2.3	2, 3	Tale struttura viene formalizzata tramite un organigramma?		
41	2.3	2, 3	La struttura è in linea con obiettivi e strategie?		
42	2.3	2, 3	L'adeguamento della struttura agli obiettivi viene valutato periodicamente?		

N°	RACCOMANDAZIONE	CATEGORIE DI PMI	DOMANDA	SI	NO
43	2.3	2, 3	Sono definite le aree chiave di autorità e responsabilità, e si stabiliscono canali di comunicazione adeguati?		
44	2.3	2, 3	Si garantiscono meccanismi di coordinamento?		
45	2.3	2, 3	La struttura offre un ambiente di lavoro che stimoli l'efficienza?		
46	2.3	2, 3	Si dispone del supporto di un'adeguata politica delle risorse umane?		
47	2.3	2, 3	La struttura è in linea con la cultura dell'impresa?		
48	2.4	2, 3	La delega di poteri è stata formalizzata per iscritto e i risultati raggiunti dalle persone con potere decisionale sono oggetto di valutazione?		
49	2.7	2, 3	Nel processo decisionale, le informazioni e gli indicatori finanziari e non finanziari sono utilizzati in modo adeguato?		
50	3.1	3	Si dispone di una rete combinata di indicatori per valutare il conseguimento dei piani e la performance dell'impresa?		
51	2.9	2	Si dispone di un comitato direttivo per agevolare la comunicazione tra i principali centri decisionali?		
52	3.1	3	I risultati dei controlli interni effettuati sono registrati?		
53	2.5	2, 3	Si dispone di politiche e procedure relative ai processi chiave dell'impresa?		
54	2.5	2,3	Le politiche dell'impresa documentano i poteri di autorizzazione e approvazione delle operazioni?		
55	3.1	3	Si dispone di un manuale delle politiche e procedure?		
56	3.1	3	Si applicano controlli adeguati per consentire la presentazione di conti annuali attendibili?		
57	3.1	3	Si dispone di politiche scritte sull'osservanza della normativa che influisce sull'attività dell'impresa?		
58	3.2	3	Si dispone di un Consiglio di Amministrazione con funzioni di supervisione?		



N°	RACCOMANDAZIONE	CATEGORIE DI PMI	DOMANDA	SI	NO
59	3.2	3	Sono state stabilite responsabilità chiare per i suoi membri?		
60	3.2	3	Si assicurano le condizioni per effettuare una supervisione efficace da parte del Consiglio di Amministrazione (competenze necessarie dei suoi membri, accesso alle informazioni, frequenza delle riunioni, valutazione della sua performance)?		
61	3.2	3	Il Consiglio di Amministrazione si riunisce periodicamente per trattare questioni relative alla gestione dei rischi e al controllo interno?		
62	3.2	3	Si dispone di procedure documentate per la rilevazione e la gestione dei conflitti di interesse?		
63	3.3	3	Esistono politiche per promuovere il comportamento eticamente corretto?		
64	3.3	3	I dipendenti conoscono i contenuti di tali politiche?		
65	3.3	3	Esistono meccanismi che consentono ai dipendenti di riferire su sospette irregolarità o presunti comportamenti scorretti?		
66	3.3	3	Esistono azioni disciplinari per il mancato rispetto del codice etico?		
67	3.4	3	L'impresa valuta l'opportunità di istituire una funzione di revisione interna (laddove non sia già obbligatorio per legge)?		

Risultati:

Si consiglia di tenere conto delle domande del questionario che siano rilevanti per l'impresa.

Con riferimento alle stesse viene di seguito indicato un metodo orientativo per l'interpretazione dei risultati:

- Se le risposte affermativo sono **più del 75%**, significa che l'impresa sta facendo fronte alle sfide della governance aziendale.
- Se le risposte affermativo sono tra **il 50 e il 75% del totale**, sarà necessario continuare a lavorare per implementare le buone prassi di governance.
- Se il numero delle risposte affermativo è **inferiore al 50% del totale**, l'impresa deve valutare il proprio approccio di governance aziendale.

ALLEGATI - STRUMENTI PRATICI

ALLEGATO I: MODELLO DI PIANO STRATEGICO

PIANO STRATEGICO				
ORGANIZZAZIONE		PERIODO	DATA	VERSIONE
VISION				
MISSION				
OPPORTUNITÀ			MINACCE	
PUNTI DI FORZA			PUNTI DI DEBOLEZZA	
OBIETTIVI STRATEGICI	RISULTATI ATTESI		SCADENZA	RISULTATI RAGGIUNTI
	INDICATORI UTILIZZATI	VALORE		
1.				
2.				
3.				
4.				
AZIONI PREVISTE			RESPONSABILE	PERIODO DI REALIZZAZIONE
1.				
2.				
3.				



ALLEGATO II: ESEMPI PER L'IDENTIFICAZIONE DI EVENTI CHE POTREBBERO GENERARE DEI RISCHI

L'*Internal Control — Integrated Framework COSO*, nella sua versione 2013, stabilisce quattro principi fondamentali di cui tenere conto nella valutazione dei rischi, che possono essere sintetizzati come segue:

1. L'organizzazione definisce gli obiettivi con chiarezza sufficiente a consentire di identificare e valutare i rischi derivanti dall'attività.
2. L'organizzazione identifica i rischi associati al raggiungimento dei propri obiettivi e li analizza per definirne le modalità di gestione.
3. Nel valutare i rischi, l'organizzazione considera la probabilità di frode.
4. L'organizzazione identifica e valuta i cambiamenti che possono avere un impatto significativo sui controlli interni prestabiliti.

Di seguito si forniscono esempi di fattori che potrebbero dare luogo a eventi con implicazioni sugli obiettivi dell'impresa.

FATTORI	EVENTI	POSSIBILI IMPLICAZIONI
ESTERNI		
Economici	Poca disponibilità di capitali	Maggiori costi del capitale
	Minori barriere all'ingresso di imprese concorrenti	Nuovi concorrenti
Ambientali	Inondazioni e incendi	Danni agli impianti o agli edifici, accesso limitato alle materie prime o perdita di capitale umano
	Cambiamenti climatici	Cambiamenti nelle attività operative
Politici	Elezione di governi con nuovi programmi politici	Limitazioni all'accesso ai mercati stranieri o imposte più alte
Regolamentari	Nuovi standard, regolamenti e leggi	Cambiamenti nelle direttive e nelle strategie operative e di reporting dell'impresa
Sociali	Cambiamenti demografici o nelle abitudini sociali, strutture familiari e comportamento dei consumatori	Cambiamenti nella domanda di prodotti e servizi
Tecnologici	Sviluppi tecnologici	Possibile obsolescenza organizzativa
INTERNI		
Infrastruttura	Decisioni sull'uso delle risorse di capitale	Disponibilità di infrastrutture
	Meno capitale assegnato per il mantenimento preventivo	Interruzione delle attività dovuta a macchinari difettosi
Struttura dell'amministrazione	Cambiamenti nelle responsabilità	Controlli svolti nell'impresa
Personale	Incidenti sul lavoro, attività fraudolente	Perdita di personale disponibile, danni alla reputazione o monetari
	Qualità del personale assunto e metodi di formazione professionale e motivazione	Effetti negativi sull'ambiente di controllo
Accesso ai beni	Accesso inappropriato ai beni da parte dei dipendenti	Appropriazione indebita di beni

FATTORI	EVENTI	POSSIBILI IMPLICAZIONI
INTERNI		
Procedure	Errori nell'esecuzione delle procedure, esternalizzazione delle consegne al cliente con un controllo insufficiente	Perdite di quote di mercato, inefficienze, insoddisfazione del cliente
Tecnologie	Carenze nella sicurezza Errori nei sistemi	Operazioni fraudolente e incapacità di portare avanti le attività dell'impresa

ALLEGATO III: ESEMPI DI CONTROLLI APPLICABILI ALLA PMI

La seguente lista fornisce esempi di controlli che possono essere applicati, con gradi diversi, alle piccole imprese della prima categoria:

- Accesso limitato a risorse, beni e registri, misure per controllare l'accesso fisico ai beni di valore (limitare l'accesso ad alcune zone, blocco delle porte per il personale non autorizzato, sistemi di sicurezza computerizzati, sistemi di vigilanza elettronica, telecamere di sicurezza, nomina di un responsabile per la custodia dei beni di valore, verifica periodica delle rimanenze fisiche e dei registri contabili per controllarne la corrispondenza).
- Evitare di assegnare a un unico dipendente il controllo totale di un processo chiave.
- Firewall e dispositivi di protezione dei sistemi informatici.
- Assegnazione e modifica periodica di password e codici di accesso.
- Supervisione efficace da parte dell'imprenditore.
- Controllo fisico per evitare incidenti.
- Trattamento dei reclami dei clienti nella maniera più opportuna.
- Verifiche circa l'osservanza di politiche e/o regolamenti pertinenti.
- Revisione delle informazioni sui risultati ottenuti e attuazione delle azioni correttive.
- Controlli sul personale neoassunto per assicurarsi che abbia le qualifiche e le qualità personali necessarie.
- Verifica delle esperienze di lavoro dei dipendenti neoassunti (anche prendendo contatti con il precedente datore di lavoro).
- Descrizioni formali delle posizioni lavorative per stabilire le responsabilità di ciascun dipendente.
- Valutazioni regolari delle performance del personale.
- Adeguata formazione del personale.
- Azioni disciplinari.
- Comunicazione efficace con i dipendenti.



- Motivare i dipendenti a fornire informazioni sui comportamenti sospetti.
- Ove possibile, stabilire una separazione delle funzioni che implica che tutte le attività di autorizzazione, esecuzione, registrazione e verifica di un'operazione siano chiaramente separate e differenziate.
- Supervisione efficace.
- Autorizzazione o approvazione delle operazioni.
- Conciliazioni contabili frequenti.
- Controlli del processo informativo per verificare la correttezza, interezza e autorizzazione delle operazioni.
- Assicurarsi regolarmente che tutti i dati finanziari siano supportati.
- Controlli che garantiscano l'uso e la gestione adeguata delle informazioni.
- Controlli relativi alle reti di telecomunicazioni per proteggere il sistema contro l'accesso e l'uso non autorizzati, e per prevenire la pirateria informatica.
- Controlli aritmetici e contabili.
- Nel controllo dei documenti, implementarne la numerazione sequenziale.

ALLEGATO IV: LA MATRICE SWOT

Di seguito sono elencati alcuni esempi di punti di forza, opportunità, punti di debolezza e minacce di cui si potrà tenere conto per analizzare la situazione della PMI e prendere le decisioni strategiche:

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> • Un prodotto o servizio innovativo • Ubicazione strategica • Accesso esclusivo ad alcune risorse • Potere di acquisto sui fornitori • Know-how • Forte rete di distribuzione • Marchio forte • Ottimi rapporti con i clienti • Dipendenti altamente qualificati, leali ed efficienti • Lavoro di alta qualità e servizi affidabili • Buona immagine e reputazione • Posizione finanziaria solida • Quota di mercato elevata • Prodotti differenziati • Economie di scala • Esperienza nel marketing • Personale competente nelle vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotti o servizi non differenziati (rispetto ai concorrenti) • Mancanza di esperienza nel marketing • Ubicazione non adeguata all'attività • Canali di distribuzione deboli • Beni o servizi di cattiva qualità • Cattiva reputazione • Familiarità limitata con le nuove tecnologie • Dipendenti inefficienti o sleali • Risorse finanziarie limitate • Quota di mercato bassa • Competenze limitate dei dipendenti • Mancanza di comunicazione con i fornitori • Dispositivi obsoleti • Servizio al cliente carente • Costi elevati • Struttura dei prezzi inadeguata
OPPORTUNITÀ	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> • Espansione del mercato di riferimento • Passaggio a nuovi segmenti di mercato attraenti • Mercato dominato da un concorrente debole • Esigenze dei consumatori non soddisfatte • Nuove tecnologie • Opportunità di diversificazione • Crescita economica • Cambiamenti favorevoli nella normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresso sul mercato di nuovi concorrenti • Mutamenti nelle esigenze e nei gusti dei clienti che influenzano negativamente la domanda dei prodotti o servizi della PMI • Pressione sui prezzi • Minacce rappresentate da prodotti sostitutivi • Marketing aggressivo da parte dei concorrenti • Aumento del tasso di interesse, quindi, costo del capitale più elevato • Un prodotto innovativo lanciato dalla concorrenza • Introduzione di nuove imposte su un prodotto o un servizio • Difficoltà nell'assumere nuove unità di personale dovuta alle scarse competenze • Perdita di un dipendente già in servizio che lascia l'impresa nell'incapacità di far fronte al carico di lavoro



ALLEGATO V: ESEMPI DI STRATEGIE DEI PREZZI

COSTO PLUS	STRATEGIA DI PENETRAZIONE	DETERMINAZIONE DEI PREZZI BASATA SUI VALORI	DETERMINAZIONE DEI PREZZI BASATA SULLA CONCORRENZA	SCREMATURA DEI PREZZI
Stabilire un prezzo considerando il costo di produzione e di distribuzione e il margine di beneficio atteso. Un prodotto può costare 100 e, se l'impresa stabilisce un 20% come margine di beneficio sul costo, il prezzo di vendita sarà 120.	Stabilire un prezzo basso per incrementare le vendite e la quota di mercato. Una volta conquistata la quota di mercato l'impresa può aumentare i prezzi.	Stabilire il prezzo in base al valore percepito dal cliente. Una ricerca di mercato può aiutare a definire il prezzo.	Svolgere un'analisi della concorrenza e decidere di fissare un prezzo più alto, più basso o uguale a quello dei concorrenti. Se l'impresa ha un importante vantaggio competitivo è possibile che voglia fissare un prezzo più alto.	Fissare inizialmente un prezzo alto e poi ridurlo gradualmente per rendere il prodotto disponibile a un mercato più ampio.
PREZZI PER LINEA PRODOTTO	PREZZI PSICOLOGICCI	PREZZI DI <i>STATUS QUO</i> O ADEGUATI A QUELLI DELLA CONCORRENZA	STRATEGIA DEI PREZZI PREMIUM	STRATEGIA DEI PREZZI PER PRODOTTI OPZIONALI O COMPLEMENTARI
Stabilire prezzi diversi per prodotti diversi nell'ambito della stessa gamma di prodotti al fine di raggiungere mercati diversi.	Stabilire il prezzo in base alla psicologia dei clienti (per esempio 99 invece di 100).	Stabilire lo stesso prezzo dei principali concorrenti per evitare una guerra dei prezzi e mantenere un livello di guadagno moderato ma stabile.	Stabilire un prezzo molto alto per riflettere l'esclusività del prodotto.	Stabilire un prezzo basso per attrarre i clienti, mantenendo la possibilità di vendere più tardi accessori costosi.

ALLEGATO VI: ESEMPI PER L'ELABORAZIONE DI UN SISTEMA DI BUDGET

Un sistema di budget potrebbe includere quelli illustrati di seguito.

- **BUDGET DELLE VENDITE:** si sviluppa in base alle previsioni di vendita di beni/servizi.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Unità di vendita previste (n° di unità)					
x Prezzo unitario di vendita					
= Totale fatturato previsto					

- **BUDGET DELLA PRODUZIONE:** presenta il numero di unità di beni o servizi che si produrranno durante il periodo di budget. La sua stima dipende dalle previsioni di vendita, dalle rimanenze iniziali e da quelle finali previste per ciascun periodo.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Unità di vendita previste (n° di unità) *					
+ Rimanenze finali previste (n° di unità)					
= Totale					
- Rimanenze iniziali (n° di unità)					
= Produzione (n° di unità)					

* Tratte dal budget delle vendite



- **BUDGET DELLE MATERIE PRIME:** indica il numero di unità e il costo delle materie prime da acquistare e utilizzare nella produzione durante il periodo di budget.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Produzione (n° di unità) (a) *					
Quantità di materie prime necessarie per ciascuna unità di prodotto finito (b)					
Quantità di materie prime necessarie per la produzione (consumo) (c = a x b)					
+ Rimanenze finali previste di materie prime					
= Totale					
- Rimanenze iniziali di materie prime					
= Quantità di materie prime da acquistare (d)					
x Costo unitario (Costo di acquisto di ciascun tipo di materie prime necessarie) (e)					
= Costo totale delle materie prime (f = d x e)					

* Tratte dal budget di produzione

- **BUDGET DELLA MANODOPERA DIRETTA:** presenta il numero di ore e il costo della manodopera che dovrà essere utilizzata nel periodo di budget.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Produzione (n° di unità) *					
x Manodopera necessaria per produrre una unità di prodotto finito (n° di ore/prodotto)					
= Totale manodopera diretta (n° di ore) (a)					
Costo orario della manodopera (b)					
= Costo totale della manodopera diretta (c = a x b)					

* Tratte dal budget della produzione

- **BUDGET DEI COSTI DI PRODUZIONE INDIRECTI:** presenta i costi generali relativi ai materiali indiretti, manodopera indiretta, locazioni, assicurazioni, ammortamenti, imposte, elettricità e altre spese che l'impresa prevede di dover sostenere nel processo di produzione durante il periodo di riferimento.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Materiali indiretti					
Manodopera indiretta					
Locazione					
Ammortamenti					
Imposte					
Elettricità					
Assicurazioni					
Manutenzione					
Totale costi di produzione indiretti					



- BUDGET DELLE SPESE GENERALI AMMINISTRATIVE E DI VENDITA: presenta le spese generali di vendita e le spese amministrative sostenute nel periodo di budget (come, per esempio, cancelleria, ammortamento, assicurazioni, stipendi e onorari, pubblicità) e può includere le spese variabili (che variano in relazione al numero di unità di vendita) e le spese fisse (che rimangono invariate indipendentemente dalla quantità delle unità vendute).

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Unità di vendita previste (n° di unità)*					
x Spese generali amministrative e di vendita variabili per unità					
= Spese variabili (a)					
Pubblicità					
Stipendi del personale amministrativo					
Ammortamento					
Assicurazioni					
= Spese fisse (b)					
= Spese generali amministrative e di vendita (c = a + b)					

* Tratte dal budget delle vendite

Le informazioni ottenute dai budget precedenti, corredate da altre stime sul costo dei beni venduti, altri proventi e altri costi, possono essere utilizzate per elaborare il conto economico previsionale; che potrebbe essere presentato anche classificando i costi secondo la loro natura.

BUDGET DI CASSA: riassume la previsione di incassi e pagamenti del periodo di budget e il saldo finale presunto di cassa.

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	TOTALE
Saldo iniziale (a)					
Entrate					
Incassi da vendite					
Entrate da aumenti di capitale					
Totale entrate (b)					
Totale cassa (c = a + b)					
Uscite					
Pagamenti per acquisti					
Pagamenti relativi ai costi di produzione					
Pagamenti relativi alle spese amministrative e di vendita					
Acquisti di macchinari					
Pagamenti di imposte					
Altro (specificare)					
Totale uscite (d)					
Altri movimenti					
Investimenti temporanei (e)					
Entrate finanziarie (f)					
Spese finanziarie (g)					
Saldo finale di cassa (h = c - d - e + f - g)					



BILANCIO DI PREVISIONE

Partendo dai budget precedenti e da altri ritenuti necessari, è possibile elaborare il bilancio di previsione, che include il conto economico previsionale, lo stato patrimoniale preventivo e il prospetto dei flussi di cassa previsionale.

Prima di elaborare il bilancio di previsione è necessario determinare il costo unitario di produzione dei prodotti finiti e le rimanenze finali previste di tali prodotti.

COSTO DI PRODUZIONE PER UNITÀ E RIMANENZE FINALI DI PRODOTTI FINITI:

COSTO DI PRODUZIONE / UNITÀ	QUANTITÀ	COSTO	TOTALE
Materie prime necessarie per unità di prodotto finito			
Manodopera necessaria per produrre 1 unità di prodotto finito (n° di ore/prodotto)			
Spese generali di fabbricazione/unità			
Costo unitario di produzione (a)			
Rimanenze finali in unità (n° di unità) (b)			
Rimanenze finali di prodotti finiti-valore (c = a x b)*			

* Si presenta nello stato patrimoniale preventivo

ALLEGATO VII: ESEMPI ILLUSTRATIVI DEI RISCHI

TIPOLOGIA DI RISCHIO	DESCRIZIONE
RISCHIO POLITICO	Rischio generato dall'instabilità politica
RISCHIO DI CONTROVERSIE	Rischio che l'impresa sia coinvolta in controversie
RISCHIO NORMATIVO	Rischio che alcune modifiche intervenute in leggi e disposizioni normative abbiano un impatto sull'impresa
RISCHIO DERIVANTE DAL RISPETTO DELLA NORMATIVA	Rischio che la violazione della normativa si concretizzi in multe o sanzioni In alcuni casi l'impresa può subire perdite dovute alla mancanza di leggi che la tutelino o all'applicazione inadeguata delle leggi esistenti Può riferirsi inoltre al rispetto di altri regolamenti quali politiche e procedure dell'impresa, o disposizioni contrattuali
RISCHIO STRATEGICO	Rischio che alcune strategie falliscano
RISCHIO DERIVANTE DAL PRODOTTO	Rischio che i nuovi prodotti siano un insuccesso o che i clienti perdano interesse per i prodotti già esistenti Può riferirsi anche al rischio di perdita finanziaria dovuto a un prodotto di cattiva qualità
RISCHIO DEL SETTORE	Rischio che deriva dal settore economico nel quale l'impresa opera
RISCHIO DERIVANTE DAL PREZZO	Rischio che il prezzo dei beni aumenti o diminuisca
RISCHIO PER LA REPUTAZIONE DEL PRODOTTO	Rischio che la reputazione di un prodotto sia influenzata da un evento negativo
RISCHIO OPERATIVO	Rischio che le operazioni dell'impresa siano inefficaci o che i suoi processi falliscano
RISCHIO DI INADEGUATEZZA DEL CONTRATTO	Rischio che i termini di un contratto non contemplino determinati effetti
RISCHIO ECONOMICO	Rischio di cambiamenti nell'economia che possono influenzare l'impresa (decisioni governative, inflazione, disoccupazione, ecc.)
RISCHIO DI CREDITO	Rischio che i clienti non paghino o paghino in ritardo
RISCHIO DERIVANTE DA DECISIONI DEL GOVERNO	Rischio che alcune decisioni del governo influenzino l'impresa
RISCHIO DI CAMBIO	Rischio rappresentato dalle fluttuazioni cambiarie
RISCHIO DEL TASSO DI INTERESSE	Rischio generato dai cambiamenti nel tasso di interesse
RISCHIO DI INDEBITAMENTO	Rischio di esposizione a un alto livello di indebitamento dell'impresa
RISCHIO DA LIQUIDITÀ	Rischio che le entrate di fondi dell'impresa siano insufficienti a bilanciare le uscite
RISCHIO TECNOLOGICO	Rischio di cambiamenti nelle tecnologie
RISCHIO AMBIENTALE	Rischio generato da catastrofi naturali o dagli effetti delle attività dell'impresa sull'ambiente
RISCHIO PER LA SALUTE E LA SICUREZZA	Rischio che le attività dell'impresa diano luogo a lesioni o perdite di vite umane
RISCHIO PER LA REPUTAZIONE DELL'IMPRESA	Rischio di perdita della reputazione dovuto alla condotta dell'impresa, all'affidabilità dei suoi prodotti o servizi, alla condotta dei dipendenti o di altre persone associate all'attività
RISCHIO DI FRODI	Suscettibilità alle frodi
RISCHIO RELATIVO ALLE AZIONI DEI DIPENDENTI	Rischio derivante da attività illecite compiute dai dipendenti
RISCHIO DI DIVIETO DELL'ATTIVITA'	Rischio relativo alla governance e all'etica dell'impresa
RISCHIO DERIVANTE DAGLI IMPIANTI	Rischio generato dal mantenimento, adeguamento, ammortamento e sicurezza degli impianti utilizzati
RISCHIO DI PRESTAZIONE DI SERVIZI	Rischio generato da carenze nella qualità del servizio, difetti nella consegna del prodotto, problemi nell'interazione con il cliente o nei servizi post vendita
RISCHIO DI GESTIONE DEI GRUPPI DI INTERESSE	Rischio riferito alla gestione dei rapporti con i gruppi di interesse



ALLEGATO VIII: ESEMPIO ILLUSTRATIVO DI IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI E DELLE PROCEDURE DI CONTROLLO APPLICABILI

PROCEDURE	RISCHI	PROCEDURE DI CONTROLLO
Ricezione di un ordine	<ul style="list-style-type: none">• Ordini pervenuti da falsi clienti o da clienti insolventi• Gestione tardiva o mancata gestione degli ordini (per dimenticanza o negligenza)• Errata gestione di un ordine	<ul style="list-style-type: none">• Verifica della capacità di pagamento dei nuovi clienti• Forte coinvolgimento dell'imprenditore• Definizione di obiettivi, piani di azione, revisione• Definizione di una procedura rigida di accettazione e gestione degli ordini• Convalida e approvazione degli ordini ricevuti effettuate da un responsabile
Invio di prodotti ai clienti	<ul style="list-style-type: none">• Invio di prodotti errati (con effetti negativi per l'immagine dell'impresa)• Mancata consegna, consegna parziale o tardiva della merce ordinata• Consegna non conforme all'ordine• Non si conoscono tutte le consegne effettuate ai clienti o i resi (numero di resi, quantità restituite)	<ul style="list-style-type: none">• Inviare i prodotti in base agli ordini del cliente• Utilizzare documenti di consegna numerati• Convalida dei documenti di consegna da parte di un responsabile• Verifica periodica della corrispondenza tra gli ordini e i documenti di consegna• Accertare che il sistema consenta la supervisione di tutte le consegne, delle consegne non conformi e di tutti resi inerenti un determinato periodo
Emissione della fattura	<ul style="list-style-type: none">• Non si fatturano tutte le consegne (mancanza di esattività)• Ritardo nella fatturazione delle consegne• Perdita delle fatture o invio al cliente sbagliato• Fatturazione non corretta o incompleta	<ul style="list-style-type: none">• Accertare che ciascuna consegna sia fatturata• Accertare che il sistema utilizzato consenta una fatturazione veloce e priva di errori• Verificare la corrispondenza con i documenti di consegna• Controllo delle fatture prima di procedere alla loro registrazione
Registro delle vendite	<ul style="list-style-type: none">• Registro delle fatture di vendita incompleto o inadeguato	<ul style="list-style-type: none">• Verificare la correlazione tra le fatture e i documenti di consegna• Correlazione con i registri dei clienti
Pagamento	<ul style="list-style-type: none">• Il cliente non paga o paga in ritardo	<ul style="list-style-type: none">• Analizzare i crediti maturati
Registrazione del pagamento	<ul style="list-style-type: none">• Il contante ricevuto può essere rubato dai dipendenti e/o da terzi	<ul style="list-style-type: none">• Controlli fisici sul contante

GLOSSARIO

AMBIENTE DI CONTROLLO: Insieme di norme, processi e strutture che costituiscono gli elementi sulla base dei quali si sviluppa il controllo interno dell'organizzazione.

CICLO DI VITA DEL PRODOTTO: Periodo di tempo che trascorrerà tra il lancio di un prodotto sul mercato e il suo ritiro dal mercato stesso.

COMITATO DIRETTIVO: Gruppo costituito dai responsabili della gestione dell'impresa.

CONFLITTO DI INTERESSE: Situazione in cui può venire a trovarsi una persona quando non è possibile soddisfare contemporaneamente gli interessi dell'impresa e quelli propri o di un terzo con il quale si ha una relazione.

CONTROLLO INTERNO: Processo portato avanti da Consiglio di Amministrazione, direzione e resto del personale dell'impresa, al fine di fornire un ragionevole livello di sicurezza in quanto al conseguimento degli obiettivi collegati alle operazioni, alle informazioni e alla conformità.

SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA: Strumento di pianificazione strategica e di gestione di impresa che consente di tradurre la strategia in obiettivi tra loro correlati e fornisce informazioni periodiche sul livello di conseguimento di tali obiettivi mediante indicatori finanziari e non finanziari.

QUOTA DI MERCATO: Frazione o percentuale di un mercato (che si definisce in termini di unità o entrate) che una specifica impresa possiede o può possedere.

DELEGA DI POTERI: Poteri trasferiti da parte di una persona che occupa un incarico superiore ad una persona con un livello gerarchicamente inferiore.

DIAGRAMMA DI FLUSSO: Insieme di grafici che agevolano la comprensione di un processo o di una serie di processi.

IMPRESA FAMILIARE Impresa la cui proprietà si concentra nelle mani di un gruppo familiare (membri di una famiglia) che partecipa al governo e/o alla gestione dell'impresa.

FATTORI CRITICI DI SUCCESSO: Insieme di aree (fattori o aspetti) determinanti nelle quali, se si ottengono risultati soddisfacenti, si garantisce una performance di successo per l'impresa.

MATRICE BCG (o MATRICE DI BOSTON CONSULTING GROUP): Metodo grafico di analisi che classifica i prodotti dell'impresa in funzione della loro quota di mercato e del tasso di crescita del mercato al fine di stabilire strategie adeguate.

MATRICE DELLE RESPONSABILITÀ: Strumento che presenta ruoli e responsabilità assegnati ai diversi soggetti nei processi dell'attività imprenditoriale.

TARGET DI MERCATO: Gruppo di clienti ai quali si rivolge un prodotto o un servizio.

ORGANIGRAMMA: Rappresentazione grafica della struttura di un'impresa.

PIANO STRATEGICO: Documento che stabilisce gli obiettivi a lungo termine dell'impresa, debitamente in linea con le sue *mission* e *vision*, e le principali strategie per raggiungerli.

POLITICA: Dichiarazione che stabilisce chiaramente i principi guida dell'organizzazione su una determinata materia.

PROCEDURA: Sequenza logica di attività o processi che si devono seguire per realizzare un compito o una funzione in modo corretto e coerente.

PROCESSO DI ATTIVITÀ: Insieme di compiti logicamente correlati, svolti per conseguire un risultato in una determinata attività.

PROTOCOLLO DI FAMIGLIA: Documento che raggruppa un insieme di disposizioni finalizzate a regolare le relazioni tra la famiglia e l'impresa a carattere familiare.



RIFERIMENTI

- ACADEMIE DES SCIENCES ET TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES (2008).** *Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne dans les PME*; disponibile online:
<http://www.lacademie.info/content/download/2910/37805/version/1/file/ACADEMIE+N13.pdf>
- CENTRAL CHAMBER OF COMMERCE OF FINLAND (2006).** *Improving corporate governance of unlisted companies*; disponibile online:
http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf
- CILEA & CECCAR (2013).** *Estudio comparado "Gobernanza empresarial en los países latinos"*; disponibile online:
<http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC1-portal%20140220.pdf>
- CILEA (2013).** *Proposta di modello di bilancio sociale e ambientale per le PMI*; disponibile online:
<http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-ITA%20portal%20141016%20.pdf>
- COMMISSIONE EUROPEA (2013).** *SMEs' Access to Finance Survey - Analytical Report*.
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CORUÑA (2008).** *Guía de la empresa familiar*; disponibile online:
https://www.cec.es/almacen/servicios/empresa_familiar/documentos/guiaempresafamiliar.pdf
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO (2010).** *Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado*; disponibile online:
<http://www.caf.com/media/1391034/lineamientos-gobierno-corporativo-empresas-capital-cerrado.pdf>
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013).** *Internal Control - Integrated Framework*, Vol. 1-3, AICPA.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013).** *Internal Control over External Financial Reporting: A Compendium of Approaches and Examples*, AICPA.
- CPA Australia (2008).** *Internal controls for small business*, Melbourne; disponibile online:
http://www.cpaaustralia.com.au/~/_/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/internal-controls-for-small-business.pdf?la=en
- CPA Australia (2012).** *Financial Guide for Small and Medium Enterprises*, Singapore; disponibile online:
<http://www.cpaaustralia.com.au/documents/Financial-Guide-for-SME.pdf>
- EAB Group (2011).** *Top 25 Restaurant KPIs of 2010*, Melbourne; disponibile online:
<http://www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/Top-25-Restaurant-KPIs-of-2010-smartKPIs-desktop.pdf>
- ECODA - European Confederation of Directors' Associations (2010).** *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, Bruxelles; disponibile online:
http://ecoda.org/uploads/media/GUIDANCE_-_2010_CG_for_Unlisted_-_EU.pdf
- EDINBURGH GROUP (2013).** *Growing the global economy through SMEs*; disponibile online:
http://www.edinburgh-group.org/media/2776/edinburgh_group_research_-_growing_the_global_economy_through_smes.pdf
- EUROSTAT.** *Statistiques structurelles sur les entreprises*; disponibile online:
http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Structural_business_statistics_overview/fr
- FACPCE - Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2014).** *Relazione della Commissione PMI "Parametrización de PYMES"*.

- GLOBAL RISK ALLIANCE & NSW Department of State and Regional Development (2005).** *Risk management guide for small business*; disponibile online:
<http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf>
- HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2009).** *SME Corporate Governance Toolkit. From Guidelines to Implementation*; disponibile online:
<http://www.hkiod.com/SMEtoolkit.html>
- HONG KONG INSTITUTE OF DIRECTORS (2014).** *Guidelines on Corporate Governance for SMEs in Hong Kong*, 3ª ed.; disponibile online:
<http://www.hkiod.com/sme-guidelines.html>
- IFAC (2006).** *Business Planning Guide: Practical Application for SMEs*, New York; disponibile online:
<https://www.ifac.org/publications-resources/business-planning-guide-practical-application-smes>
- IFAC (2007).** *International Good Practice Guidance – Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations*, New York; disponibile online:
<http://www.ifac.org/publications-resources/defining-and-developing-effective-code-conduct-organizations>
- IFAC - IAASB (2009).** "Glossario" del *Manuale dei principi internazionali di revisione e controllo della qualità*, Press, Roma.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2014).** *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado - Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*, San Paolo; disponibile online:
http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR (2012).** *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*; disponibile online:
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/8e82eae34af7c1b7c02a3a08e67c790eb65600f2.pdf>
- INTERNATIONAL FINANCIAL CORPORATION (2011).** *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*, Washington; disponibile online:
http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO - Dirección general de política de la pequeña y mediana empresa (2008).** *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*, 6ª ed., Madrid; disponibile online:
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf>
- OCSE (2006).** *Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, Parigi; disponibile online:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37190767.pdf>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ e CONFECÁMARAS (2009).** *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*; disponibile online:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
- UCM (2005).** *Code Buisse II. Corporate governance. Recommendations à l'attention des entreprises non cotées en bourse*; disponibile online:
http://www.codebuysse.com/downloads/CodeBuysseII_FR.pdf
- ZURICH INSURANCE COMPANY LTD (2014).** *SMEs biggest risks. Global Survey*; disponibile online:
https://www.zurich.com/_/media/dbe/corporate/docs/whitepapers/sme-survey-november-2014.pdf?la=en

TRADOTTO DA:



Il Comitato di Integrazione Latino Europa-America (CILEA) è un'associazione professionale fondata nel 1997 che riunisce organizzazioni professionali delle discipline economico - contabili di Paesi europei e americani di radici latine, che rappresentano in totale oltre un milione di professionisti.

La collana editoriale "Studi internazionali CILEA" è stata lanciata nel 2013, con lo scopo di riunire e diffondere in modo sistematico gli studi realizzati dal CILEA sui temi di interesse per la professione. La collana include lavori che, generalmente, toccano gli aspetti tecnici delle attività svolte dai professionisti dei Paesi latini nell'ambito del CILEA e presentano i risultati in forma comparata. Tra le sue finalità anche quella di elaborare e far conoscere le proposte del CILEA sulle tematiche di interesse per le PMI e per i piccoli e medi studi professionali poco trattate a livello internazionale.

La collana editoriale non intende stabilire regole vincolanti per i Paesi membri, ma piuttosto proporre riflessioni e orientamenti utili per il dibattito e la pratica professionale che, successivamente, possano contribuire alla regolamentazione di tali materie da parte delle autorità competenti.

SEGRETERIA PERMANENTE

P.zza della Repubblica, 59 - 00185 Roma (Italia)
Tel. +39 0647863317 - Fax +39 0647863634
cilea@commercialisti.it - www.cilea.info