

Introduzione

Il volume si rivolge ai professionisti, agli imprenditori, ai *manager* e agli studenti che si propongono di affrontare e approfondire in modo sistematico e strutturato i profili economici del governo di impresa e tiene conto delle indicazioni del Codice di *Corporate Governance* 2020, del Codice della crisi e dell'insolvenza, delle modifiche al codice civile in tema di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nonché delle indicazioni in tema di sostenibilità della *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Il lavoro trae origine dall'esperienza di insegnamento degli ultimi venti anni agli studenti magistrali dell'Università del Piemonte Orientale circa gli aspetti economico-aziendali della *Corporate Governance* e dallo studio e dalla partecipazione in prima persona a organi di amministrazione e di controllo di società quotate e non quotate sia in situazione di *going concern*, sia in situazione di *turnaround*: coniuga pertanto ricerca e sperimentazione sul campo.

La materia affrontata ha subito nel citato arco temporale una notevole evoluzione divenendo sempre più definita e articolata anche da un punto di vista normativo. Argomenti che sino a poco tempo fa potevano essere studiati e considerati di frontiera – si pensi al sistema dei controlli nelle PMI, all'introduzione dei modelli organizzativi e di gestione dei rischi o ancora alla comunicazione di informazioni non finanziarie e alla *diversity* – sono divenuti negli ultimi anni *routines* con cui le aziende devono quotidianamente fare i conti. I codici di autoregolamentazione, i principi operativi e di comportamento emanati dagli organismi istituzionali e i modelli di riferimento formalizzati a livello internazionale sono entrati a far parte del bagaglio culturale necessario per una gestione aziendale consapevole e sostenibile. Si tratta però, è opportuno ricordarlo, di concetti enunciati e cullati da tempo dalla nostra tradizione economico-aziendale. Si può affermare, infatti, che l'accelerazione normativa sta spingendo le aziende verso condotte che la dottrina italiana ha, sin dalla metà del secolo scorso, indicato come virtuose e necessarie per raggiungere il fine ultimo dell'impresa, da intendersi come l'economicità ossia lo sviluppo e il perseguimento di un successo poliedrico (economico-finanziario, competitivo e sociale) nel lungo periodo. L'*enforcement* dei concetti teorizzati in Accademia ha richiesto, come spesso accade,

un lungo processo di socializzazione degli stessi che nella maggior parte dei casi si è sviluppato a livello europeo o internazionale, e, solo in seguito, ha portato – con un percorso a parabola – all'introduzione nel contesto nazionale di regole vincolanti per gli operatori. Il cammino intrapreso è certamente complesso e richiede, per poter portare frutto, non solo la formale ricerca della *compliance* con le nuove normative e le nuove regole ma la condivisione del senso e dei valori preziosi sottostanti alle stesse. Situazioni drammatiche di discontinuità, come quelle affrontate da molte aziende negli ultimi decenni, hanno paradossalmente permesso a molti di comprendere come sia indispensabile anche per le realtà di minori dimensioni dotarsi di adeguati e proporzionati strumenti di *governance*. Solo valutare per tempo quale possa essere il prevedibile andamento della propria attività nel futuro, individuare i rischi rilevanti e monitorarli, riflettendo con anticipo su quali siano gli strumenti utili di cui si deve disporre per fronteggiarli, permette di gestire le difficoltà che tutte le attività imprenditoriali prima o poi incontrano, per tutelare la *viability* evitando o quanto meno riducendo le probabilità di *default*. Ne segue che diventa essenziale conoscere le buone prassi e i modelli di comportamento che costituiscono i *benchmark* di riferimento in quanto utilizzati dalle aziende capaci di perseguire sistematicamente il successo sostenibile.

Devo un ringraziamento speciale al professor Maurizio Comoli, che ha seguito in questi anni la mia crescita in ambito accademico nel Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'UPO in un clima sereno e costruttivo e con il quale mi sono confrontata per l'impostazione del lavoro, e alla dott.ssa Alida Paluchowski che mi è stata guida in ambito professionale con la sua capacità di affrontare con equilibrio, comprendere e modellizzare anche le situazioni più complesse. Entrambi mi hanno incoraggiata in modi diversi all'approfondimento del tema qui affrontato. Particolare gratitudine va ai colleghi DiSEI che hanno dato la loro disponibilità per contribuire alla redazione del testo con approfondimenti sui temi a loro più vicini.

Devo poi moltissimo agli esperti, ai professionisti e agli imprenditori attivi a vario titolo nel campo del governo di impresa, che in questi anni hanno partecipato attivamente alle attività di laboratorio e seminariali del mio corso magistrale *Corporate Governance* e che qui hanno accettato di formalizzare i loro contributi impreziosendo il volume con le descrizioni dei ruoli che hanno ricoperto e raccontando, con i casi, in prima persona le storie delle loro aziende.

Ringrazio infine i miei collaboratori, in particolare il dott. Simone Accettura, che mi hanno coadiuvato nel complesso compito di coordinamento dei lavori.

Patrizia Riva

Curatore del volume

Professore Associato di Economia Aziendale nell'Università
del Piemonte Orientale presso DiSEI