

Compliance 231 e imprese a conduzione familiare

di Roberto De Luca

marzo 2021

Tutto noi conosciamo la struttura economica del nostro Paese. Caratterizzata da imprese di varia dimensione a conduzione familiare che a causa dell'avanzata inarrestabile della globalizzazione e le nuove tecnologie, gli effetti della crisi economica del 2008 e, in ultimo, l'impatto della pandemia hanno sofferto, soffrono e purtroppo continueranno a soffrire.

Questa sofferenza sfociata in chiusure, liquidazioni, fallimenti, cessioni sofferte, divisioni anche aspre, peggior infiltrazioni della criminalità organizzata, sta segnando generazioni di imprenditori, lavoratori, famiglie ritrovatesi, anche improvvisamente, senza i loro punti di riferimento: il lavoro, il capitale, l'impresa, frutto dell'iniziativa, l'ingegno e la caparbia dei fondatori. Certamente un fenomeno economico e sociale che riguarda tutti.

Pur considerando i tradizionali limiti di sottocapitalizzazione delle imprese italiane, le annose difficoltà di accesso al credito bancario, la conclamata penuria di infrastrutture e servizi in buona parte del Paese, i naturali diversi livelli di maturità dei settori industriali, la persistente assenza di vere politiche industriali e via discorrendo, vanno esaminate, a mio modesto avviso, ulteriori concause. Mi spiego meglio. A parità di condizioni esterne, anche estreme, perché un'impresa a conduzione familiare resiste, continua ad operare, financo cresce e incrementa gli utili mentre quella della porta accanto va in difficoltà, entra in crisi e muore? Cosa li differenzia? Quali elementi sono alla base di questo differente esito rispetto a contesti molto simili?

Se esaminiamo questa tipologia di imprese, pur tenendo in debita considerazione il drammatico peso dei citati fattori esterni, possiamo agevolmente scorgere, pur nella loro grande varietà, aziende orientate all'innovazione e proiettate nel futuro e aziende invece conservatrici e "arroccate" in difesa. Strategiche e vitali le prime. Sempre alla ricerca di nuovi prodotti, nuovi mercati, nuove soluzioni per la crescita. Tattiche, molto tattiche, e in sostanza ferme le seconde. Ripetitive e senza stimoli al cambiamento. Oltre alle capacità naturali dell'imprenditore quali fiuto, visione, intuito, propensione al rischio, a marcare la differenza vi sono poi le sue capacità manageriali ed organizzative. Da un lato, l'uso sapiente delle cosiddette *soft skills* e, dall'altro, l'attivazione di funzioni e processi preziosi per la vita dell'azienda che vanno dalla pianificazione e controllo di gestione alla gestione delle risorse finanziarie e degli investimenti, dal rapporto professionale con i propri dipendenti all'organizzazione aziendale, dai livelli di delega a quelli di controllo interno, dalla *governance* arricchita da amministratori indipendenti ai percorsi precostituiti per l'inserimento dei familiari diretti in azienda. Tutti elementi che dalla testa del fondatore, l'imprenditore più puro che vi sia, affiorano, si articolano e si affinano pian piano che l'azienda cresce. Accettando anche la sfida di innesti nel capitale di rischio, ad esempio dei fondi di *private equity*, oppure attraverso altre operazioni strategiche e strutturate, utili anche per facilitare

l'ingresso delle generazioni successive. Purché vi sia un solco tracciato da perseguire evitando ad esempio che si verifichi quello che un dirigente di una di queste imprese un giorno mi disse: “il loro problema (*ndr* dell'imprenditore) è che non sanno cosa vogliono fare da grandi. Peccato che siano già grandi!

Già le generazioni successive. Perché nell'impresa a conduzione familiare tiene sempre banco il tema dei temi, causa di molteplici successi ma anche di grandi sfortune: il passaggio generazionale. Sul punto non mi immoro perché fiumi di parole ben più prestigiose delle mie sono state scritte. Questo breve articolo tale poi vuol rimanere.

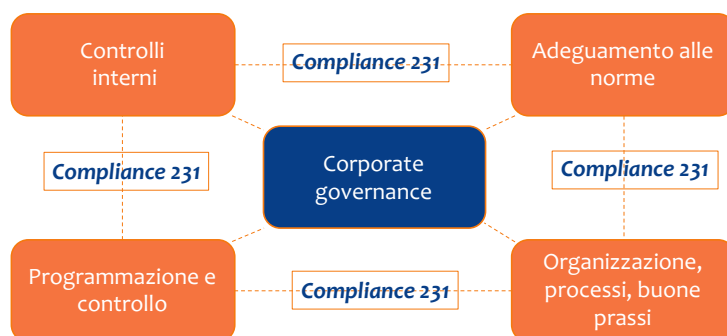
Se combiniamo questa delicatissima e non breve fase della vita dell'impresa e le difficoltà del contesto in cui la stessa opera oramai da tempo, ecco che quelle funzioni e quei processi assumono sempre più vitale importanza per la “resistenza attiva” dell'impresa nel mercato, creando quello “scudo protettivo” indispensabile per programmare il futuro, allocare in modo efficiente le risorse disponibili, anticipare eventuali situazioni di crisi. Per fronteggiarle rapidamente e risolverle alla fonte. Anche il legislatore, come sappiamo, è intervenuto nel 2019 prevedendo, con dichiarato obiettivo preventivo, un obbligo in capo all'imprenditore (*rectius* amministratori) di assicurare adeguati assetti organizzativi in grado anche di rilevare in modo tempestivo eventuali indizi di crisi ed assumere le iniziative più consone per la loro immediata risoluzione (co. 2 art. 2086 c.c.).

In tale contesto, pur procedendo con la necessaria cautela, possiamo scorgere nell'applicazione del D.Lgs. 231/2001 (d'ora in avanti anche “Decreto” o “231”) sulla responsabilità amministrativa degli enti collettivi elementi e caratteristiche che consentono di sostenere che anche la conformità a questa specifica normativa (d'ora in avanti anche “*compliance* 231”) può inserirsi nell'ambito di quelle funzioni e quei processi: non solo essa supporta gli adeguati assetti organizzativi previsti dalla legge ma contribuisce anche a vivificare le aziende accentuando il loro carattere proattivo e dinamico. Utile per quella “resistenza attiva” dell'impresa di cui prima si cennava e, a ben vedere, per la gestione del passaggio generazionale. La sua adozione - come si sa la normativa non è obbligatoria - si rivela, infatti, efficace leva di consolidamento e crescita dell'organizzazione. Soprattutto di crescita culturale e responsabilizzazione delle diverse componenti aziendali. A condizione che l'applicazione sia effettiva e non rimanga sulla carta, quindi mera dichiarazione di intenti. Del resto, dottrina e giurisprudenza concordano oramai in modo granitico nel ritenere la responsabilità amministrativa assimilabile alla “colpa dell'organizzazione”, indicando così chiaramente la strada che l'azienda deve perseguire a salvaguardia e rinforzo della sua salute: costellata da specifici interventi procedurali e significativi miglioramenti organizzativi che, al tempo stesso, testimoniano dell'effettiva attuazione del Decreto. Non solo per prevenire e contrastare quella possibile colpa oppure per ottenere l'esimente o l'attenuante nel caso di inopinato coinvolgimento giudiziario dell'ente ma anche e soprattutto per gestire con efficienza e razionalità le risorse disponibili.

Basti richiamare i principi generali sviluppatasi nel corso della lunga storia di applicazione del Decreto per avere contezza della ragionevolezza dell'assunto:

- *Principio di regolamentazione delle attività:* ogni processo/attività aziendale va regolamentata attraverso apposita procedura aziendale formalizzata e conosciuta internamente.
- *Principio di coerenza tra delega e poteri:* ogni soggetto con poteri decisionali deve avere una specifica delega di responsabilità formalizzata e conosciuta internamente; delega di responsabilità e poteri di firma devono essere coerenti tra di loro.
- *Principio di segregazione dei processi:* ogni processo aziendale deve svolgersi avendo cura che, nei limiti del possibile, più soggetti siano coinvolti nelle diverse attività; il peso del potere decisionale deve essere accompagnato, quale giusto contrappeso, da uno o più presidi di controllo *ex ante*.
- *Principio di controllabilità delle operazioni:* ogni decisione/operazione aziendale deve essere sempre controllabile *ex post*; ciò postula che le decisioni siano sempre tracciate e che la documentazione sia conservata in modo tale da assicurare la verifica successiva.

In buona sostanza, l'applicazione effettiva del Decreto consente di consolidare importanti funzioni aziendali e costruire legami professionali che vivificano quelle funzioni, creando una "rete di protezione" necessaria alla sicurezza e tutela della salute dell'azienda.



Se trasliamo questi principi nell'impresa familiare che deve preparare ed accompagnare la delicata fase del passaggio generazionale, possiamo affermare che:

- la regolamentazione dei processi consente di "tirare fuori" dalla testa dell'imprenditore e dall'azienda le prassi in uso, riconsiderarle laddove opportuno e trasformarle in espliciti documenti procedurali, consentendo anche il passaggio più immediato ed efficace del testimone; tanto più vero nell'azienda familiare quanto essa tende ad avere prassi magari ben consolidate ma raramente cristallizzate in procedure e regole scritte benché le certificazioni dei sistemi di gestione abbiano in questi anni supportato l'azienda in questa articolata e non sempre agevole attività;
- l'organizzazione aziendale che si delinea con l'applicazione del Decreto promuove l'esplicitazione di un quadro di responsabilità, poteri, relazioni gerarchiche e funzionali definendo così in modo chiaro "chi fa che cosa"; tanto più vero nell'azienda a carattere familiare quanto la stessa tende ad avere l'imprenditore, inteso anche come gruppo familiare, che si occupa "un po' di tutto"; l'azienda a conduzione familiare presenta sovente caratteristiche organizzative "a stella" con familiari e fiduciari attorno all'imprenditore, mischiati in un gioco dialettico che sovente causa mugugni, dissapori e

- contrasti; in più, il quadro organizzativo delineato consente di incasellare con più puntualità gli inserimenti dei familiari e di preparare opportunamente tali inserimenti con percorsi esperienziali e formativi *ad hoc*;
- l'articolazione dei processi secondo bilanciati principi di pesi (potere decisionale) e contrappesi (potere di controllo *ex ante*) rende merito ad un principio fondamentale di gestione aziendale, purtroppo sovente tradito da una certa ritrosia, che vede il potere decisionale legittimato grazie alla presenza di specifici e robusti presidi di controllo *ex ante* che lo stesso decisore deve richiedere; tanto più vero nell'azienda a conduzione familiare quanto la stessa tende all'uomo solo al comando ("lui sì che sa il fatto suo", "lui sì che si è fatto da solo") che ha difficoltà, peraltro del tutto comprensibili, ad accettare il "vincolo" dei controlli preventivi;
 - la controllabilità *ex post* delle decisioni aziendali è elemento altrettanto dirimente che fa la differenza sui livelli di trasparenza con cui si conduce la gestione; tanto più vero nell'azienda a conduzione familiare quanto essa tende non solo a concentrare in poche mani il potere decisionale ma anche a non rispondere delle modalità con cui le decisioni sono prese, restia a sottoporsi al controllo terzo ed indipendente, vissuto come "costo" e non come fonte di utile confronto e riflessione. E legittimazione.

Esiste una soglia al di sotto della quale non è giustificata l'adozione del Decreto? Credo di poter affermare che il tema vero oggi non sia l'identificazione di una soglia dimensionale quanto l'applicazione effettiva e concreta del Decreto in luogo di certa attitudine minimalista e cosmetica piuttosto diffusa. Recenti sentenze della Suprema Corte hanno escluso la responsabilità amministrativa quando vi sia sostanziale identità tra l'interesse individuale e l'interesse dell'impresa alla base della commissione del reato presupposto: casi emblematici sono l'impresa con il solo titolare oppure la società unipersonale che si configura con il socio unico. In assenza, dunque, di un autonomo centro di interessi. A parte i casi in cui l'assenza di qualsivoglia organizzazione non può far emergere alcuna "colpa dell'organizzazione", è opportuna, e aggiungo sensata, l'adozione del Decreto solo se l'applicazione è concreta, coerente alle dimensioni e caratteristiche dell'impresa, avendo cura di creare percorsi personalizzati e sostenibili nel tempo. Con approcci diversificati e mai *standard*.

Per un'azienda con un paio di milioni di euro di ricavi e organizzazione già delineata seppur embrionale, ad esempio, l'adozione iniziale del Decreto può essere *light*: valutazione dei rischi, codice etico esteso, formazione, vigilanza monocratica. Un investimento coerente alle "tasche" dell'impresa che consente di gettare il seme della 231 ed avviare un percorso di crescita funzionale allo sviluppo aziendale. Per iniziare, può essere utile anche solo della formazione. Del resto, la conoscenza stimola i buoni comportamenti ed evita incidenti di percorso. Vale il proverbio popolare: piuttosto che niente è meglio piuttosto.

Ad maiora!

STUDIORDL Advisory, compliance e progetti per imprese e enti (www.studiordl.it)
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, roberto.deluca@studiordl.it