

IL FATTORE GOVERNANCE

La “nuova” corporate governance
anche per le PMI

24 Novembre 2020

- Avv. Fabio Alberto Regoli -



Agenda

1

Premessa e considerazioni generali

2

Ipotesi di lavoro

3

Governance e passaggio generazionale

4

Appendice: alcuni richiami normativi



*Premessa e
considerazioni
generali*



Premessa

PMI, CORPORATE GOVERNANCE, ESG, FAMILY BUSINESS, PASSAGGIO
GENERAZIONALE



Esiste un collegamento economico-funzionale
ancor prima che giuridico?



È questo il momento per farsene carico?

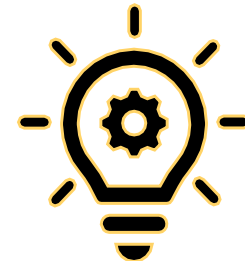
Premessa

E Socrate allora disse: «Dopo questo, poichè ero stanco di indagare le cose in tal modo, mi parve di dover star bene attento che non mi capitasse quello che capita a coloro che osservano e studiano il sole quando c'è l'eclissi, perchè alcuni si rovinano gli occhi»

(Platone)

Considerazioni generali

- ❖ **Perchè “ESG”?**
- ❖ **Perchè “ESG” riguarda (anche) le PMI e probabilmente la nozione stessa di PMI?**
- ❖ **Perchè il fattore *Governance* è centrale?**



Considerazioni generali

LE PMI DEVONO:

- ❖ **CRESCERE (qualitativamente / dimensionalmente) PER COMPETERE**
- ❖ **CRESCERE IN MANIERA SOSTENIBILE**
- ❖ **CONFRONTARSI con un nuovo modello di sviluppo: l'ECONOMIA CIRCOLARE**



Considerazioni generali

- ❖ **ESG**: una sigla per attrarre talenti, consumatori e investitori
- ❖ **ESG**: una sigla su cui investire

Cambiare il modello di *Governance* è l'elemento – chiave

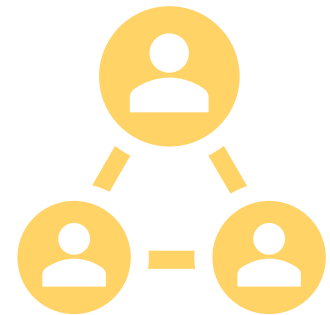
Solo se le PMI abbracciano sistemi di *Governance* evoluti potranno



- (i) attrarre capitali e talenti
- (ii) percorrere le strade della sostenibilità
- (iii) affrontare gli investimenti necessari per il modello di “sviluppo circolare”
- (iv) assumere comportamenti che rendano ESG, CSR, CCR valori e non sigle vuote

Considerazioni generali

- ❖ Fattore *Governance* come leva di sviluppo e crescita
- ❖ Fattore *Governance* come stabilità
- ❖ Fattore *Governance* come elemento chiave per i passaggi generazionali (che sono ben di più rispetto alla semplice successione)







Ipotesi di lavoro

Ipotesi di lavoro (I)

Dalla stratificazione di organi e adempimenti come costo → alla ricostruzione sistematica di competenze, ruoli, procedure, flussi informativi.

Obiettivi:

- (i) creazione di valore e opportunità
- (ii) allocazione corretta delle responsabilità
- (iii) riduzione del rischio
- (iv) valorizzazione e diversificazione delle competenze

Due elementi giuridico-temporali: dalla 231/2001 al nuovo testo dell'art. 2086 c.c. passando, ad esempio, attraverso il **Reg. EU 679/2016** ("GDPR") e il nuovo **Codice della Crisi d'Impresa** (D.Lgs. 14/2019).

Ipotesi di lavoro (II)

La creazione di valore nell'impresa passa anche attraverso:

- (i) l'individuazione dei valori *core* dell'impresa stessa
- (ii) la nomina di amministratori indipendenti all'interno dell'organo di gestione
- (iii) la percezione degli organi di vigilanza (Collegio Sindacale/Sindaco, OdV, etc.) come opportunità e non come mero costo
- (iv) la gestione dei flussi informativi in maniera unitaria, organizzata e coerente
- (v) lo sviluppo del processo decisionale all'interno degli organi societari

Ipotesi di lavoro (III)

PREMESSA: **non esistono schemi, organigrammi, formule predefinite. OGNI IMPRESA È UN CASO A SÈ.**

Gli accorgimenti suggeriti valgono come prima check-list per tendere ad un governo societario efficiente ed efficace, anche ai fini della minimizzazione di rischi e responsabilità, ad esempio considerando e disciplinando e coordinando:

- (i) gli interessi degli amministratori di S.p.A. (art. 2391 c.c.)
- (ii) il conflitto di interessi degli amministratori di S.r.l. (art. 2475-ter c.c.)
- (iii) il conflitto di interessi dei soci di S.p.A. e S.r.l. (artt. 2373 c.c. e 2479-ter c.c.)
- (iv) il (mantenimento della) responsabilità limitata dei soci (nelle S.r.l.)
- (v) il corretto svolgimento dell'attività di Direzione e Coordinamento (art. 2497 ss. c.c.)
- (vi) le operazioni con le parti correlate (art. 2391 bis c.c.)



*Governance e
passaggio
generazionale*



Governance e passaggio generazionale

Passaggio generazionale: attualità o moda?

- ❖ Il passaggio generazionale nelle imprese familiari è tema delicato e cruciale.
- ❖ Esso non riguarda soltanto e semplicemente trasferimenti di quote o di cariche, ma soprattutto la valorizzazione e preservazione nel lungo termine di *know-how*, valori, patrimonio di conoscenza, responsabilità, tradizioni, competenze.
- ❖ L'osservazione del panorama italiano consente di affermare che soltanto il 30% delle imprese di famiglia sopravvive alla seconda generazione. Di queste, un ulteriore 50% chiude entro la terza generazione. Ciò significa che solo in 15 casi su 100 i nipoti riescono a gestire l'azienda fondata dai nonni.

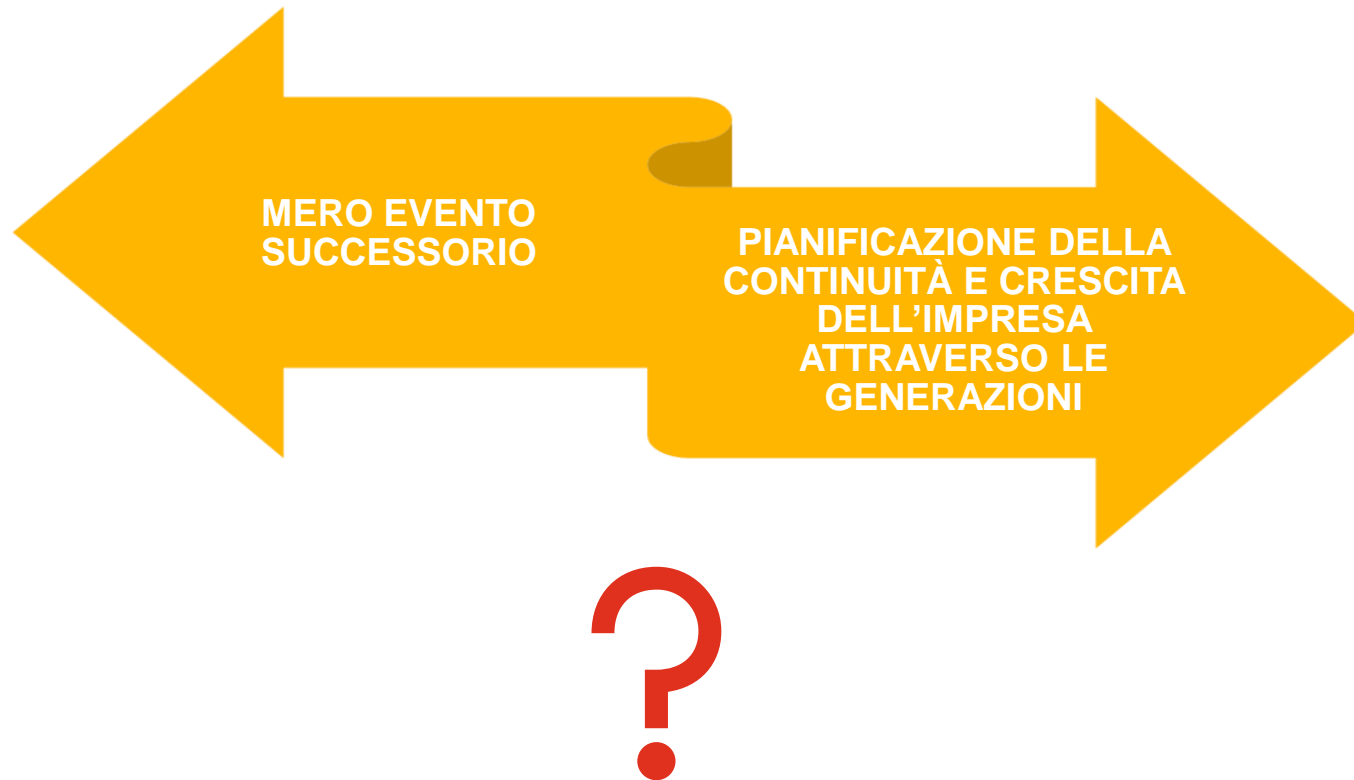


Il passaggio generazionale deve divenire elemento strutturale dell'impresa



Governance e passaggio generazionale

Passaggio generazionale



Governance e passaggio generazionale

Poiché la miglior strategia di gestione del passaggio generazionale consiste nella pianificazione della continuità e nella crescita dell'impresa attraverso le generazioni, la *Governance* Familiare ne rappresenta uno degli elementi-chiave.



Qual è il ruolo della *Governance* Familiare?

La *Governance* societaria deve essere funzionale e collegata ad una *Governance* familiare.

Il modello di *Governance* familiare deve favorire il consolidamento dei valori propri del singolo *family business* diminuendo la conflittualità e agevolando i passaggi generazionali.

Le principali cause di conflittualità sono:

- (i) la bassa comunicazione tra i familiari e tra manager e familiari
- (ii) la rivalità intergenerazionale
- (iii) le politiche di remunerazione e di distribuzione dei dividendi
- (iv) i temi legati alla successione
- (v) le attitudini dei singoli



la *Governance* familiare deve trovare un punto di equilibrio tra interessi inevitabilmente contrapposti

In estrema sintesi, non un modello astratto di Governance per la famiglia, ma fissazione della scala dei valori della famiglia per la creazione di una Governance Familiare



*Appendice: alcuni richiami
normativi*



Appendice: alcuni richiami normativi

Indice

- (i) Le principali fonti di *hard law*
- (ii) Le principali fonti di *soft law*
- (iii) Le principali *Best Practices*
- (iv) Interessi degli Amministratori di S.p.A.
- (v) Conflitto di interessi degli Amministratori di S.r.l.
- (vi) Conflitto di interessi dei Soci
- (vii) Direzione e Coordinamento
- (viii) Superamento della Responsabilità Limitata
- (ix) Gestione dei flussi informativi

Appendice: alcuni richiami normativi

(i) Le principali fonti di *hard law*

❖ EU:

- Direttiva 2014/95/UE – reporting di informazioni di carattere non finanziario: obbligatorio a partire dai bilanci 2017 per società quotate, banche, imprese assicurative e di riassicurazione (c.d. enti di “interesse pubblico”) che, a livello consolidato o individuale, hanno le seguenti caratteristiche:
 - (i) più di 500 dipendenti, e
 - (ii) attivo stato patrimoniale superiore a 20m €, oppure
 - (iii) ricavi netti delle vendite e prestazioni superiori a 40m €
- General Data Protection Regulation (GDPR) EU 2016/679
- Direttive 2005/60/EU e 2006/70/EU – prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo e misure di esecuzione

❖ Italia:

- Codice Civile
- T.U.F.
- D.lgs. 254/2016 – comunicazione di informazioni di carattere non finanziario - attuazione in Italia della Direttiva 2014/95/EU
- T.U.B. D.Lgs. 231/2001
- Art. 2086 c.c. alla luce delle modifiche introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs. 14/2019)
- D.Lgs. 101/2018 di recepimento del Regolamento EU 2016/679 (GDPR)
- D.Lgs. 231/2007 - attuazione in Italia della Direttiva 2005/60/EU concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della Direttiva 2006/70/EU che ne reca misure di esecuzione.

Appendice: alcuni richiami normativi

(ii) Le principali fonti di *soft law*

❖ EU:

- 2001 – *OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments*
- 2001 – *Green Paper*: 1° definizione di CSR
- 2002 – *EC Communication*: modelli di CSR
- 2011 – *EU Parliament Resolution*: promozione global standard CSR
- 2011 – 2014 *EU Strategy Agenda*: nuova definizione di CSR
- 2017 – *EC Communication 215/01*: orientamenti e metodologia in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario
- *Europe 2020 Program*
- *UN 2030 Agenda for Sustainable Development e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)*

❖ Italia:

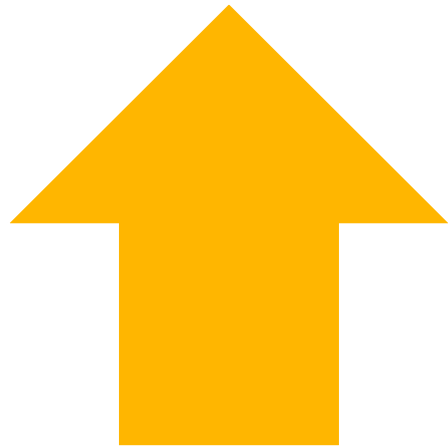
- Codice di Autodisciplina del Comitato per la *Corporate Governance*, Borsa Italiana S.p.A., ed. 2018
- Codice di *Corporate Governance*, per la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate, del Comitato per la *Corporate Governance*, Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni), ed. 2020
- Regolamento Consob di attuazione del D.lgs. 254/2016 del 26.01.2018

Appendice: alcuni richiami normativi

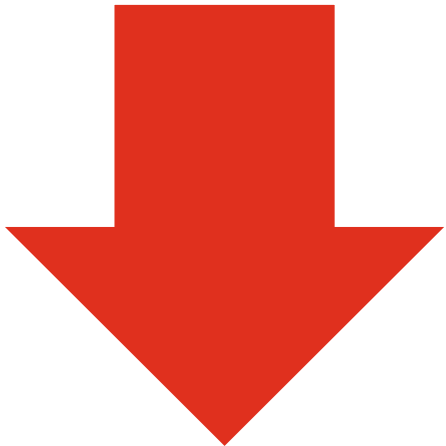
(iii) Le principali *Best Practices*

- ❖ Composizione eterogenea del CdA
- ❖ Istituzione di amministratori non esecutivi indipendenti
- ❖ Istituzione di Comitati endo-consiliari
- ❖ Sistemi di autovalutazione del CdA
- ❖ Creazione di valore nel lungo termine a beneficio a beneficio degli *stakeholder* rilevanti per la società: partecipazione attiva degli *stakeholder* alla gestione aziendale
- ❖ Distribuzione dei poteri di amministrazione e controllo. L'indipendenza dell'organo di controllo
- ❖ Considerazioni e implementazione di sistemi diversi dal tradizionale:
 - modello monistico (di tradizione anglosassone): la gestione è demandata a un organo unitario, il consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato il comitato per il controllo; il controllo contabile è affidato ad un organo esterno (revisore o società di revisione)
 - modello dualistico (di tradizione tedesca): l'assemblea dei soci elegge il consiglio di sorveglianza, cui spetta il controllo sulla gestione; il consiglio di sorveglianza nomina il consiglio di gestione; il controllo contabile è affidato ad un organo esterno (revisore o società di revisione)

Appendice: alcuni richiami normativi



Interessi degli Amministratori (S.p.A.)



Conflitto di Interessi degli Amministratori (S.r.l.)

Appendice: alcuni richiami normativi

(iv) Interessi degli Amministratori di S.p.A.

❖ Art. 2391 c.c.

«L'amministratore deve dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale di ogni interesse che, per conto proprio o di terzi, abbia in una determinata operazione della società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata; se si tratta di amministratore delegato, deve altresì astenersi dal compiere l'operazione investendo della stessa l'organo collegiale, se si tratta di amministratore unico, deve darne notizia anche alla prima assemblea utile.

Nei casi previsti dal precedente comma la deliberazione del consiglio di amministrazione deve adeguatamente motivare le ragioni e la convenienza per la società dell'operazione.

Nei casi di inosservanza a quanto disposto nei due precedenti commi del presente articolo ovvero nel caso di deliberazioni del consiglio o del comitato esecutivo adottate con il voto determinante dell'amministratore interessato, le deliberazioni medesime, qualora possano recare danno alla società, possono essere impugnate dagli amministratori e dal collegio sindacale entro novanta giorni dalla loro data; l'impugnazione non può essere proposta da chi ha consentito con il proprio voto alla deliberazione se sono stati adempiuti gli obblighi di informazione previsti dal primo comma. In ogni caso sono salvi i diritti acquistati in buona fede dai terzi in base ad atti compiuti in esecuzione della deliberazione.

L'amministratore risponde dei danni derivati alla società dalla sua azione od omissione.

L'amministratore risponde altresì dei danni che siano derivati alla società dalla utilizzazione a vantaggio proprio o di terzi di dati, notizie o opportunità di affari appresi nell'esercizio del suo incarico»

Nelle S.p.A., a differenza delle S.r.l., ciò **che rileva non è soltanto il conflitto di interessi, bensì l'esistenza di un qualsiasi interesse** che un amministratore, per conto proprio o di terzi, abbia in una determinata operazione.

Appendice: alcuni richiami normativi

(v) Conflitto di interessi degli Amministratori di S.r.l.

❖ Art. 2475-ter c.c.

- (i) **primo comma** → annullabilità dei contratti conclusi dagli amministratori che hanno la rappresentanza della società
- (ii) **secondo comma** → le decisioni del CdA possono essere impugnate laddove
 - sussista un conflitto di interessi tra rappresentante (l'amministratore) e rappresentato (la società)
 - il voto dell'amministratore in conflitto di interessi abbia assunto un ruolo determinante al fine del raggiungimento dei quorum richiesti per l'adozione della decisione
 - la decisione abbia arrecato un danno patrimoniale attuale ed effettivo nei confronti della società

Appendice: alcuni richiami normativi

(vi) Conflitto di interessi dei Soci

Di S.p.A.

❖ Art. 2373 c.c.

«La deliberazione approvata con il voto determinante di coloro che abbiano, per conto proprio o di terzi, un interesse in conflitto con quello della società è impugnabile a norma dell'articolo 2377 qualora possa recarle danno»

Si ha conflitto di interessi quando l'azionista si trova ad essere portatore di un duplice interesse, quello attinente alla sua posizione di socio da un lato e un diverso interesse, esterno alla società, dall'altro, tale per cui egli non può, nella delibera, realizzare l'uno senza sacrificare l'altro.

Di S.r.l.

❖ Art. 2479-ter c.c.

«Le decisioni dei soci che non sono prese in conformità della legge o dell'atto costitutivo possono essere impugnate dai soci che non vi hanno consentito, da ciascun amministratore e dal collegio sindacale entro novanta giorni dalla loro trascrizione nel libro delle decisioni dei soci. Il tribunale, qualora ne ravvisi l'opportunità e ne sia fatta richiesta dalla società o da chi ha proposto l'impugnativa, può assegnare un termine non superiore a centottanta giorni per l'adozione di una nuova decisione idonea ad eliminare la causa di invalidità.

*Qualora possano recare danno alla società, **sono impugnabili** a norma del precedente comma **le decisioni assunte con la partecipazione determinante di soci che hanno, per conto proprio o di terzi, un interesse in conflitto con quello della società»***

La decisione è **impugnabile soltanto qualora** sia stata approvata con il voto determinante del socio in conflitto e **abbia recato un danno alla società.**

Appendice: alcuni richiami normativi

(vii) Direzione e Coordinamento (1/2)

❖ Una società controllante si presume, ai sensi degli artt. **2497-sexies** e **2359 c.c.**, eserciti un'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle proprie controllate, quando:

- è tenuta a redigere il bilancio consolidato
- detiene la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria
- dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria
- esercita un'influenza dominante nei confronti di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali

❖ **Art. 2497 c.c.**

Laddove:

- sussista un'attività di direzione e coordinamento da parte di una società nei confronti di altre
- venga posta in essere una condotta illecita, ossia un'attività nell'interesse della società controllante o di terzi, e quindi al di fuori dell'interesse della società soggetta ad attività di direzione e coordinamento, in violazione dei principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale delle società controllate
- la predetta condotta determini un evento dannoso, ossia un pregiudizio alla società partecipata;
- esista un nesso causale tra la condotta e l'evento

sono ritenuti responsabili, in aggiunta alla responsabilità derivante da attività esercitate in conflitto di interessi ai sensi degli artt. 2475-ter e 2391 c.c., nei limiti del vantaggio ottenuto, nei confronti dei soci e dei creditori della società controllata

- la società controllante
- chi ha partecipato all'evento dannoso
- chi ne ha consapevolmente beneficiato, ovvero (i) gli amministratori della società controllante per aver determinato la condotta della società da loro gestita o per non aver esercitato i doveri di vigilanza loro imposti in relazione all'attività degli altri amministratori, (ii) i direttori generali, (iii) i membri dell'organo di controllo, per non aver vigilato sull'attività degli amministratori, (iv) nonché i soci della società controllante e gli amministratori della controllata.

Appendice: alcuni richiami normativi

(vii) Direzione e Coordinamento (2/2)

É da considerarsi **lecita un'operazione** effettuata dalla società controllante nel suo esclusivo interesse, che tuttavia non arrechi alcun danno alla società soggetta ad attività di direzione e coordinamento o, anche se **dannosa**, sia **compensata da vantaggi di gruppo o da specifiche operazioni di segno opposto**.

❖ Art. 2497-*bis* c.c. (obbligo di pubblicità)

La società deve indicare la società alla cui attività di direzione e coordinamento è soggetta nei suoi atti e nella corrispondenza, nonché mediante l'iscrizione, da parte degli amministratori, nell'**apposita sezione del Registro delle Imprese**. In caso di inottemperanza a tale obbligo, gli amministratori sono responsabili dei danni che la mancata conoscenza di tali fatti abbia causato ai soci o a terzi.

❖ Art. 2497-*ter* c.c.

Le decisioni delle società soggette ad attività di direzione e coordinamento, quando influenzate da esse, devono essere motivate e devono fornire una precisa indicazione delle ragioni e degli interessi la cui valutazione ha influito sulla decisione medesima.

❖ Art. 2497-*quater* c.c.

L'assoggettamento all'attività di direzione e coordinamento attribuisce al socio della società partecipata il diritto di recesso.

Appendice: alcuni richiami normativi

(viii) Superamento della Responsabilità Limitata



Superamento nelle S.r.l. del limite rappresentato dalla quota di partecipazione sociale posseduta

❖ Art. 2476, co. 8, c.c.

I soci sono solidalmente responsabili con gli amministratori nei confronti della società, dei soci e/o dei terzi (*i.e.* **i creditori sociali**) qualora abbiano intenzionalmente deciso o autorizzato il compimento di atti dannosi.

❖ Art. 2497, co. 2, c.c.

I soci rispondono in solido con la società qualora abbiano preso parte al fatto lesivo derivante dall'esercizio di attività di direzione e coordinamento (applicabile anche alle S.p.A.)

❖ Soci Amministratori

Alla responsabilità *ex art.* 2476 c.c., derivante dell'inosservanza dei doveri imposti dalla legge e dall'atto costitutivo, si aggiungono le ipotesi relative all'esercizio di attività in conflitto di interessi (v. sopra, nelle S.p.A. non è necessario che l'interesse sia in conflitto con quello società, poichè rileva il mero interesse dell'amministratore nell'operazione) e all'esercizio di attività di direzione e coordinamento.

Limitazione del rischio → **separazione delle cariche di soci da quelle di amministratori** → **nomina di amministratori indipendenti.**

Appendice: alcuni richiami normativi

(ix) La gestione dei flussi informativi (1/4)

Ai sensi del Codice Civile

❖ **Art. 2381 c.c.** (applicazione analogica, per quanto compatibile, alle S.r.l. in virtù del rinvio esplicito ex art. 2475, co. 6, c.c.)

Il Presidente del CdA:

- (i) deve assicurare il **buon funzionamento** del CdA, assicurandosi che tutti i consiglieri siano **adeguatamente informati** sulle materie all'ordine del giorno, in modo che tutti i consiglieri partecipino in modo efficace alla gestione della società
- (ii) convoca il CdA, fissandone l'ordine del giorno e coordinandone i lavori

Il CdA:

- (i) valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società
- (ii) può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti, stabilendone i relativi limiti
- (iii) esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti

Gli eventuali organi delegati:

- (i) curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa
- (ii) riferiscono al CdA e al Collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo Statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo

Gli Amministratori:

- (i) sono tenuti ad agire in modo informato
- (ii) ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società

Appendice: alcuni richiami normativi

La gestione dei flussi informativi (2/4)

Ai sensi del Codice Civile

❖ Art. 2086 c.c.

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa (la cui entrata in vigore è stata differita al 01/09/2021), all'art. 375, comma 2, ha introdotto una sostanziale riforma dell'art. 2086 c.c. – rubricato prima «*Direzione e gerarchia dell'impresa*», ora «*Gestione dell'impresa*» – aggiungendo un secondo comma ai sensi del quale: «*L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche **in funzione della rilevazione tempestiva della crisi* dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*»

Il recentissimo decreto correttivo al Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs. 26 ottobre 2020 n. 147) ha precisato che l'istituzione di appositi assetti organizzativi di cui al secondo comma dell'art. 2086 c.c. spetta **in via esclusiva agli amministratori**.

Nota:** Quanto alla definizione di stato di crisi, il decreto correttivo ha eliminato da tale nozione il riferimento alla “*difficoltà economico-finanziaria*” per attribuire invece rilievo allo “*squilibrio economico-finanziario*” idoneo a rendere probabile l'insolvenza del debitore.

Appendice: alcuni richiami normativi

La gestione dei flussi informativi (3/4)

Ai sensi del Codice di *Corporate Governance*

- ❖ Il **CdA** deve adottare un regolamento in grado di definire le regole di funzionamento dell'organo stesso e dei suoi comitati, incluse le modalità di verbalizzazione delle riunioni e le procedure per la gestione dell'informativa agli amministratori. Tali procedure identificano i termini per l'invio preventivo dell'informativa e le modalità di tutela della riservatezza dei dati e delle informazioni fornite in modo da non pregiudicare la tempestività e la completezza dei flussi informativi.
- ❖ Il **Presidente del CdA**, con l'ausilio del segretario dell'organo amministrativo stesso, deve curare:
 - (i) che l'informativa pre-consiliare e le informazioni complementari siano idonee a consentire agli amministratori di agire in modo informato
 - (ii) che l'attività dei comitati consiliari sia coordinata con l'attività dell'organo di amministrazione
 - (iii) d'intesa con il CEO, che i dirigenti della società e quelli delle società del gruppo che ad essa fa capo,, intervengano alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno
 - (iv) che tutti i componenti degli organi di amministrazione e controllo possano partecipare a iniziative finalizzate a fornire loro un'adeguata conoscenza dei settori di attività in cui opera la società, delle dinamiche aziendali e della loro evoluzione anche nell'ottica del successo sostenibile della società stessa nonché dei principi di corretta gestione dei rischi e del quadro normativo e autoregolamentare di riferimento
 - (v) l'adeguatezza e la trasparenza del processo di autovalutazione dell'organo di amministrazione

Appendice: alcuni richiami normativi

La gestione dei flussi informativi (4/4)

Il ruolo della tecnologia

❖ Gestione efficace dei processi informativi aziendali, ad esempio:

- (i) Raccolta di dati
- (ii) Archiviazione dei dati
- (iii) Incrocio dei dati
- (iv) Elaborazione delle informazioni
- (v) Individuazione dati necessari alle diverse «fasi» e organi societari
- (vi) Trasmissione dei dati e delle informazioni dai centri operativi (se presenti) alla sede centrale
- (vii) Consultazione delle informazioni attraverso la preparazione di *report* e documenti di sintesi utili ai fini decisionali

Contatti

Avv. Fabio Alberto Regoli

PwC TLS – Avvocati e Commercialisti

10122 - Torino, Corso Palestro, 10

Direct: +39 011 5922778 | +39 02 91605271

Mobile: +39 3357632581

fabio.alberto.regoli@pwc.com