

## Per essere più competitive le pmi devono anche rendere più efficiente l'organizzazione

**P**rendendo a prestito il pensiero del Professor Stefano Preda, potremmo affermare, come direbbero gli anglosassoni, «there is no free lunch (non esistono pasti gratuiti)». Riten- go infatti che la strada verso la competitività delle piccole e medie imprese passi attraverso un equilibrato mix di due aspetti, la definizione degli obiettivi strategici, e degli indirizzi gestionali opportuni al fine di raggiungerli, da un lato, e la valutazione del grado di rischio connaturato alla specifica attività aziendale, che sia misurato proprio per «quella» impresa, dall'altro. Entrambi i due aspetti hanno la possibilità di essere valorizzati in un contesto aziendale organizzato, ove il sistema delle deleghe delle funzioni di gestione e di controllo assicuri le giuste attribuzioni di responsabilità agli amministratori, siano essi deleganti o delegati.

**La delega di potere** gestionale ha infatti assunto nel corso del tempo un'importanza crescente: ciò non solo con riferimento alle società aperte (cioè quelle quotate, le aziende pubbliche nonché le imprese a capitale diffuso), ma anche nelle società dalla struttura di capitale chiusa (appunto le pmi e le aziende familiari).

Così, salvo il fatto che nel perseguire l'obiettivo di creare valore l'azione degli amministratori non può che essere intellettualmente discrezionale, si è rilevata una

DI ANNA PAOLA NEGRI CLEMENTI

sostanziale differenza ontologica tra gli atti gestionali aventi natura programmatico-strategica e quelli aventi natura operativa, espressioni di maggiore o minore discrezionalità, talora essendo questi meramente esecutivi di segmenti già appartenenti alla deliberata strategia, tal'altra essendo invece espressioni di migliorate scelte opportunistiche, pur nel filone del raggiungimento del risultato strategico deliberato.

L'obbligazione principale che grava a carico degli amministratori tutti – riguardando la materia delle alte deliberazioni strategiche – è il dovere di corretta amministrazione, specificazione del quale è la valutazione (per l'organo di amministrazione) e la vigilanza (per l'organo di controllo) dell'adeguatezza degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile. Così, ricostruendo la norma, il consiglio di amministrazione diviene responsabile di tutto il processo di formazione (quindi cura e valutazione) degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile, con tutti i conseguenti effetti in termini di responsabilità.

**Si pone quindi l'accento** in modo sempre maggiore sui processi e in modo decrescente sulle singole operazioni. Gli assetti sono infatti il presidio avanzato della corretta gestione: la mancata pre-

disposizione di un adeguato assetto organizzativo va a integrare una responsabilità autonoma di ciascuno degli amministratori. L'enfasi si trasferisce dunque sulla responsabilità da inadeguatezza organizzativa, contabile e amministrativa, divenendo questa la nuova base per l'assunzione di decisioni meditate e consapevoli. E divenendo poi tale responsabilità lo strumento di tutela per i soci, i creditori e in generale per tutti gli stakeholder, al fine di controllare e monitorare in modo continuo la consistenza, la qualità e l'evoluzione del patrimonio sociale. Il ruolo della «diligenza» è rivisto: essa è solo la modalità con la quale deve essere adempiuto il generale obbligo di corretta amministrazione ed è quindi il criterio di valutazione dell'operato del debitore, nello specifico degli amministratori, nell'adempimento delle prestazioni cui essi sono tenuti. Dare contenuto agli assetti organizzativi, nonché ai piani strategici, industriali e finanziari della società, richiede una compenetrazione tra scienze economico-aziendalistiche e diritto.

In tale contesto il sistema delle deleghe, la ripartizione delle funzioni, la disciplina dei poteri di firma e in generale l'organigramma aziendale con la rappresentazione delle funzioni, sono solo l'armamentario dell'assetto organizzativo. (riproduzione riservata)