

> a cura di **Patrizia Riva**

Ruoli di Corporate Governance

Assetti organizzativi e DNF

presentazione di
Maurizio Comoli

prefazione di
Alida Paluchowski

Impaginazione: Corpo4 Team, Milano

Copyright © 2020 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 - 20136 Milano
Tel. 02/5836.5751 - Fax 02/5836.5753
egea.edizioni@unibocconi.it - www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni. Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaeditore.it.

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: maggio 2020

ISBN 978-88-238-3760-7

Stampa: Geca Industrie Grafiche, San Giuliano Milanese (Mi)



Questo libro è stampato su carta FSC® amica delle foreste. Il logo FSC® identifica prodotti che contengono carta proveniente da foreste gestite secondo i rigorosi standard ambientali, economici e sociali definiti dal Forest Stewardship Council®.

Indice

Presentazione	XXI
Prefazione	XXIII
Introduzione	XXVII

Parte Prima **ASSETTI ORGANIZZATIVI**

1	La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in situazione di going concern	3
1.1	La centralità degli “assetti organizzativi” e della Corporate Governance per la generalità delle imprese alla luce del Codice della crisi e dell’insolvenza	4
1.2	Gli “assetti organizzativi” quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di Corporate Governance 2020. Un benchmark di riferimento	7
1.3	Mappa dei ruoli degli attori della governance aziendale in situazione di <i>going concern</i>	9
1.4	Il Consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti (AI) e i Comitati (CCR, CN, CR, CPC)	11
1.5	Gli organi di controllo societario: Collegio Sindacale o sindaco unico	15
1.6	I revisori	18
1.7	L' <i>Internal Auditor</i> (IA) e il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCI o SCIR)	19
1.8	Il Chief Executive Officer (CEO), il Dirigente Preposto (DP) e i Dirigenti responsabili dell’amministrazione e del controllo di gestione (<i>Top Management</i>)	20

1.9	L'Organismo di Vigilanza (OdV)	23
1.10	L'Investor Relator o Investor Relations Manager (IR o IRM)	25
1.11	Le Autorità pubbliche (Consob, Banca d'Italia, Isvap, ecc.)	26
1.12	I creditori pubblici qualificati	28
2	I Modelli economico-aziendali	31
2.1	Premessa	32
2.2	Modelli economico-aziendali. Un quadro di sintesi	32
2.2.1	<i>Finance model: l'approccio Shareholders</i>	33
2.2.2	<i>Myopic Market Model</i>	35
2.2.3	Il modello basato sull'abuso di potere da parte degli amministratori	38
2.2.4	<i>Stakeholder model</i>	39
2.2.5	I sistemi giuridici reali (<i>cenni e rinvio</i>). Il concetto di successo sostenibile nel Codice di Corporate Governance 2020	47
3	Il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA)	55
3.1	Premessa	57
3.2	Il funzionamento del Consiglio di Amministrazione	58
3.2.1	L'attività del Consiglio di Amministrazione (CdA)	58
3.3	La composizione del Consiglio di Amministrazione	64
3.3.1	La nomina degli amministratori	64
3.3.2	Il meccanismo di delega. Amministratori esecutivi e non esecutivi	66
3.3.3	Gli amministratori indipendenti (<i>cenni e rinvio</i>)	67
3.3.4	L'individuazione di adeguati criteri per la composizione del Consiglio: un esempio	68
3.4	Controllo e misurazione delle <i>performance</i> degli amministratori	69
3.5	Remunerazione degli amministratori e piani di incentivazione	72
3.5.1	La determinazione dei compensi	72
3.5.2	Gli incentivi e i meccanismi premiali	74
3.6	Responsabilità degli amministratori nei confronti della società	78
3.6.1	Obblighi generici. La <i>business judgment rule</i> e i suoi limiti	78
3.6.2	Obbligo di predisporre assetti, piani e protocolli adeguati. Obblighi in situazioni di probabilità di insolvenza	79
3.6.3	Ulteriori obblighi specifici a carico degli amministratori	82

3.6.4	Interessi degli amministratori, obblighi e conseguenze della loro violazione. Il conflitto di interessi	84
3.6.5	Legittimazione ad agire	85
3.7	La responsabilità degli amministratori nei confronti dei creditori sociali	85
3.8	La responsabilità per illegittima prosecuzione dell'attività dopo il verificarsi di una causa di scioglimento	86
3.9	I presupposti per l'esperimento delle azioni	88
3.10	Rilevanza del nesso di causalità e dell'elemento soggettivo	88
3.11	La quantificazione del danno derivante dal compimento di atti illegittimi	89
3.12	<i>Segue.</i> La quantificazione del danno risarcibile conseguente alla illegittima prosecuzione dell'attività	91
3.12.1	Considerazioni generali. L'art. 2486 c.c., come novellato dall'art. 378 CCI	91
3.12.2	Il metodo dei "netti patrimoniali" o della "perdita differenziale"	92
3.12.3	Il metodo equitativo del deficit fallimentare	93
4	Il ruolo degli amministratori indipendenti e dei Comitati nell'ambito del CdA	97
4.1	Gli amministratori indipendenti	98
4.1.1	Numero e competenze degli amministratori indipendenti	99
4.1.2	L'indipendenza degli amministratori indipendenti	99
4.1.3	Il <i>Lead Independent Director</i>	104
4.1.4	Il contributo degli amministratori indipendenti alle performance aziendali	105
4.2	Il sistema di controllo interno (<i>rinvio</i>)	105
4.3	I Comitati nell'ambito del Consiglio di Amministrazione	107
4.3.1	Il Comitato Controllo e Rischi (CCR)	108
4.3.2	Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)	114
4.3.3	Il Comitato per le operazioni con Parti Correlate (CPC)	117
4.3.4	Il Comitato Piano Industriale	119
4.3.5	Il Comitato Nomine	120
4.3.6	Il Comitato Remunerazione	121

5	Il ruolo del Collegio Sindacale nelle società non quotate e nelle società quotate e il ruolo del revisore	125
5.1	Il sistema dei controlli societari	126
5.1.1	Il ruolo centrale dell'informativa contabile nel sistema delle società di capitali	126
5.1.2	L'evoluzione normativa in materia di controllo societario e di informazione contabile	128
5.1.3	I controlli sul bilancio	128
5.1.4	Le distinte funzioni di controllo societario e di revisione	129
5.2	La composizione e i compiti degli organi di controllo societari nelle società non quotate	132
5.2.1	La composizione degli organi di controllo	132
5.2.2	I compiti del Collegio Sindacale	134
5.2.3	I poteri del Collegio Sindacale	138
5.3	Il ruolo e l'attività del Collegio Sindacale delle società quotate nell'esperienza professionale	138
5.3.1	Il ruolo del Collegio Sindacale	139
5.3.2	L'attività di controllo	141
5.4	L'indipendenza del Collegio Sindacale delle società quotate	145
5.5	I poteri e la responsabilità del Collegio Sindacale delle società quotate	150
5.6	Il ruolo dei revisori	151
5.7	I controlli societari nel Codice della crisi	154
5.7.1	Il ruolo dei sindaci nel Codice della crisi	155
5.7.2	I controlli sulle piccole e medie imprese	156
6	La figura professionale dell'<i>Internal Auditor</i> (IA) e le fasi della sua attività	161
6.1	Il sistema di controllo interno e la funzione di <i>Internal Audit</i>	162
6.1.1	Il CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) Report	163
6.1.2	L'Enterprise Risk Management (ERM) Framework	164
6.1.3	Analisi comparata del CoSO Report e dell'ERM	166
6.1.4	La definizione di Sistema di Controllo Interno (SCI) e il ruolo dell' <i>Internal Auditor</i> (IA) nel Codice di Corporate Governance	167
6.1.5	Le origini della professione di <i>Internal Auditor</i> (IA)	170
6.2	L'evoluzione dell' <i>Internal Audit</i> in Italia e l'inquadramento normativo e regolamentare	171

6.3	Definizione e tipologie di <i>Internal Auditing</i>	174
6.4	Il concetto di proporzionalità e di <i>risk appetite</i>	176
6.5	Il piano di <i>Internal Audit</i>	179
6.6	Le principali fasi dell'attività di <i>Internal Audit</i>	180
6.7	Le relazioni con gli altri organi di governance	181
6.8	Lo stato dell' <i>Internal Audit</i> in Italia	183
7	Il ruolo del Direttore Amministrativo e Finanziario e la rilevanza dei processi di reporting	187
7.1	Il Direttore Amministrativo e Finanziario: un ruolo in evoluzione	188
7.1.1	Il ruolo del CFO secondo le teorie manageriali	189
7.1.2	Le funzioni del CFO, tra management e disposizioni di legge	191
7.2	Il sistema di pianificazione e controllo di gestione e i processi di <i>reporting</i>	194
7.2.1	Il processo di pianificazione che porta alla redazione del business plan	194
7.2.2	Il processo di budgeting che porta al budget	195
7.2.3	Il processo di <i>reporting</i> consuntivo e l'analisi degli scostamenti	196
8	Il Sarbanes Oxley Act (SOX): la rilevanza dell'indipendenza dei controlli. Il contesto internazionale	199
8.1	Il Sarbanes Oxley Act	200
8.1.1	Brevi cenni storici	200
8.1.2	Il ruolo del <i>Public Company Accounting Oversight Board</i> (PCAOB)	201
8.1.3	Gli <i>Audit Standard</i> emessi dal PCAOB	201
8.1.4	L'indipendenza della società di revisione e i servizi vietati	201
8.1.5	Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020. La professionalità e l'indipendenza degli amministratori	204
8.2	La responsabilità del management aziendale	205
8.2.1	Il <i>Management Report</i>	205
8.2.2	Gli elementi del Controllo interno: CoSO Framework (<i>rinvio</i>)	209
8.3	La responsabilità del revisore esterno	210
8.3.1	Premessa	210
8.3.2	Le attività di revisione del sistema di controllo interno	210

9	Il ruolo dell’Organismo di Vigilanza (OdV) e i modelli organizzativi previsti dal D.Lgs. 231/2001	215
9.1	La disciplina della responsabilità para penale delle società: D.Lgs. 231/2001	216
9.1.1	I presupposti della responsabilità dell’ente	216
9.1.2	Sanzioni	221
9.1.3	Funzione del Modello	222
9.2	Applicazione del D.Lgs. 231/2001: il ruolo dell’Organismo di Vigilanza e i modelli di riferimento	223
9.2.1	La parte generale del Modello: gli aspetti di maggior interesse	223
9.2.2	Il ruolo dell’Organismo di Vigilanza (OdV)	226
9.2.3	La redazione dei protocolli di controllo	232
9.3	Modello 231 e CCI (D.Lgs. 14/2019)	234
10	La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca, per le quote di genere	237
10.1	Brevi cenni storici riguardanti la parità di genere	238
10.2	L’uguaglianza giuridico-sociale e l’inquadramento culturale del problema	238
10.2.1	Stereotipi e linguaggio	240
10.2.2	I dati del <i>Global Gender Gap Report</i>	242
10.2.3	L’economia di genere e studi condotti da Banca d’Italia	246
10.3	La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca	248
10.3.1	Breve storia dei lavori parlamentari	250
10.3.2	La struttura della norma, ambito applicativo, copertura temporale	251
10.3.3	I risultati ottenuti e l’efficacia della legge	253
10.3.4	Il Codice di Autodisciplina: il futuro delle quote di genere	256
10.3.5	Da una politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità	261
11	Analisi delle potenziali sovrapposizioni tra le aree oggetto di controllo	265
11.1	I controlli interni, la base per una efficiente corporate governance	266
11.1.1	I soggetti deputati ai controlli, la base per un’efficace corporate governance	266
11.2	Sovrapposizioni nei controlli e apporti di collaborazione tra organi di controllo	268

11.3	Flussi informativi: la centralità del Collegio Sindacale	274
11.3.1	Collegio Sindacale, Consiglio di Amministrazione e Comitati	276
11.3.2	Collegio Sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti	278
11.3.3	Collegio Sindacale e Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	278
11.3.4	Collegio Sindacale e <i>Internal Auditor</i>	279
11.3.5	Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza	280
11.3.6	Da una sommatoria di controlli policentrici a un sistema organizzato di controllo	281
12	Rilevanza della figura professionale di Investor Relator (IR)	289
12.1	Premessa	290
12.2	La creazione del valore tramite la comunicazione finanziaria	291
12.2.1	La comunicazione d'impresa	291
12.2.2	Le Pubbliche Relazioni (PR)	292
12.2.3	La comunicazione finanziaria	293
12.3	Il quadro giuridico	296
12.3.1	Le norme attuali	296
12.3.2	Classificazione e caratteristiche della comunicazione finanziaria	299
12.3.3	La comunicazione finanziaria obbligatoria	300
12.3.4	La comunicazione volontaria	303
12.4	Storia e definizione della disciplina dell'IR	306
12.4.1	L'attività di IR: obiettivi e <i>target</i>	307
12.5	Linee operative dell'attività di IR	307
12.5.1	L'informazione <i>price sensitive</i> e la sua gestione	307
12.5.2	Attività operative	308
12.5.3	Strumenti	309
13	Le tendenze europee e internazionali in materia di corporate governance	313
13.1	Introduzione	315
13.2	Il modello statunitense	315
13.2.1	Gli eventi storici che hanno portato alla nascita della corporate governance statunitense	315

13.2.2	Il sistema <i>market oriented</i> e il <i>One tier model</i>	316
13.2.3	L'azionariato diffuso e l'influenza delle banche	320
13.3	Il modello inglese	322
13.3.1	Il modello <i>One-tier</i>	323
13.3.2	Il susseguirsi di <i>Best Practice</i>	323
13.3.3	Il UK Corporate Governance Code	327
13.4	Alcune riflessioni sui sistemi anglosassoni	329
13.5	Il modello tedesco: sistema di co-gestione renano	330
13.5.1	Il modello <i>two-tiered</i>	332
13.5.2	Il Consiglio di Sorveglianza (<i>Aufsichtsrat</i>)	332
13.5.3	Il Consiglio di Gestione (<i>Vorstand</i>)	334
13.5.4	I consigli di fabbrica (<i>Betriebsrat</i>)	334
13.5.5	L'assemblea degli azionisti (<i>Hauptversammlung</i>) e il ruolo delle banche	334
13.6	Analisi comparata	335
13.7	Il modello giapponese	336
13.7.1	La centralità della famiglia all'origine del sistema di governance. Dal <i>Takagawa Period</i> all'epoca <i>Meiji</i> e alle <i>Zaibatsu</i>	337
13.7.2	Dai <i>Keiretsu</i> al contesto manageriale ispirato alla ricerca della qualità totale (<i>Keizen</i>)	338
13.7.3	Il modello tradizionale (<i>Kaisha</i>). L'«azienda-comunità» e l'orientamento alla fiducia e al lungo periodo	341
13.7.4	La riforma di matrice anglosassone del 2002	343
13.8	Analisi comparata	344
13.9	Il contesto francese	344
13.9.1	Il ruolo delle banche	345
13.9.2	Il ruolo dello Stato	346
13.9.3	Le riforme legislative e il ruolo della <i>Soft Regulation</i> in tema di corporate governance	347
13.9.4	Alcuni ruoli caratterizzanti il modello di governance	352
13.10	Analisi comparata	359
14	La governance nell'allerta e nella crisi	363
14.1	Le cinque fasi della crisi e dell'allerta	364
14.2	Gli indicatori della crisi e il piano aziendale	371
14.2.1	L'allerta interna e il suo orizzonte temporale	371

14.2.2	Gli indici della crisi	372
14.2.3	La centralità del piano	386
14.3	L'intervento dell'OCRI	388
14.3.1	Il ruolo centrale della Camera di Commercio quale istituzione posta a garanzia della gestione del procedimento	388
14.3.2	Il ruolo del Collegio degli esperti	389
14.4	Gli attori alla guida del processo di <i>turnaround</i>	393
14.5	Il ruolo dell' <i>Advisor</i> legale e dell' <i>Advisor</i> finanziario	394
14.5.1	L' <i>Advisor</i> legale	395
14.5.2	L' <i>Advisor</i> finanziario	396
14.6	Il ruolo del Legale delle banche	397
14.7	Il ruolo del <i>Temporary Manager</i> (TM) e del <i>Chief restructuring manager</i> (CRO)	399
14.8	Il ruolo dell'Attestatore	400
14.8.1	I requisiti professionali: indipendenza e iscrizione all'albo dei revisori e a quello dei gestori della crisi e dell'insolvenza	402
14.8.2	La verifica sulla veridicità dei dati aziendali	403
14.8.3	Verifica sulla fattibilità del piano	406
14.8.4	La valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori	407
14.8.5	Il giudizio di attestazione	408
14.9	Il Commissario Giudiziale	409
14.10	Il Giudice Delegato	413
14.11	Il Pubblico Ministero	416

APPENDICE DI CASI

15	Caso Maire Tecnimont	425
15.1	Il Gruppo Maire Tecnimont	426
15.2	La Governance	426
15.2.1	Applicazione delle previsioni del Codice di Autodisciplina nella governance e <i>best practice</i> : un approccio innovativo	426
15.2.2	Il ruolo propulsivo degli Amministratori esecutivi nella governance	427
15.2.3	Rapporto tra Amministratori esecutivi e Amministratori indipendenti e di minoranza: una dialettica di successo	428

15.2.4	Conoscere per poter decidere: l'importanza dell'informativa in ambito consiliare nel processo decisionale	429
15.2.5	<i>Induction</i> per Consiglieri e Sindaci: un modo per vivere, conoscere ed essere parte dell'azienda	430
15.2.6	<i>Diversity</i> : non solo <i>compliance</i> ma un'opportunità di arricchimento	430
15.2.7	La <i>governance</i> : un'evoluzione continua	431
15.3	Le politiche di remunerazione	431
15.3.1	I pilastri della nuova Strategia di <i>Total Reward</i> dedicata agli <i>stakeholder</i> interni	432
15.3.2	Piani di incentivazione a lungo termine per il Top Management	433
15.3.3	Strumenti di <i>engagement</i> diffuso (Premio di partecipazione, Piano di Azionariato, Piano di <i>Flexible Benefits</i> "MAIRE4YOU")	436
15.3.4	Strumenti di gestione della <i>performance</i> e allineamento degli obiettivi in ottica di creazione di valore	437
15.3.5	Nuove frontiere	438
16	Caso Piquadro	439
16.1	Premessa	440
16.2	Piquadro, azienda familiare di prima generazione	441
16.3	Il ruolo del private equity per la crescita aziendale	444
16.4	La quotazione in Borsa	450
16.5	La strategia di crescita del gruppo	454
16.5.1	Acquisizione dell'eccellenza italiana <i>The Bridge</i>	454
16.5.2	Acquisizione dell'eccellenza francese <i>Maison Lancel</i>	455
16.6	La corporate governance di una azienda familiare quotata	456
16.6.1	La composizione del Consiglio di Amministrazione, il ruolo degli Amministratori Indipendenti e dei Comitati	457
16.6.2	Il ruolo dell' <i>Internal Auditor</i> e il Sistema di Controllo Interno	460
16.6.3	L'Organismo di Vigilanza e il D.Lgs. 231/2001	460
16.6.4	I compiti di vigilanza del Collegio Sindacale e la Revisione Legale	461
16.7	Conclusioni	463

17	Caso MARR SpA	469
17.1	MARR SpA: fare business e saperlo comunicare bene	470
17.2	Cenni di storia della società	470
17.3	Il modello di business e il mercato	471
17.4	L'apertura del capitale e la quotazione	472
17.5	Il track record delle acquisizioni	473
17.6	Il ruolo della comunicazione finanziaria	474
17.7	I drivers del successo di MARR in Borsa	474
18	Caso Fondamenta Srl	477
18.1	Settore e aree di attività	478
18.2	Le cause della crisi	478
18.3	Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della Società prima della presentazione del Concordato preventivo in continuità diretta. Le criticità da affrontare	481
18.4	Gli interventi sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili implementati con il turnaround	483
18.5	Focus sul ruolo svolto dall' <i>Internal Auditor</i> (IA)	486
18.6	Focus sul MOG e sul ruolo svolto dall'Organismo di Vigilanza (OdV)	491
18.7	Focus sul ruolo di Vigilanza del Collegio Sindacale. Analisi degli indicatori della crisi di cui all'art. 13 CCI	495
18.8	Gli assetti organizzativi come elemento strategico per il successo del turnaround	498

PARTE SECONDA
DICHIARAZIONE NON FINANZIARIA (DNF)

1	La creazione e la distruzione di valore e la sfida della sostenibilità	503
1.1	Valore: la più grande idea nella storia del business	504
1.2	Le leve di creazione di valore	507
1.3	La struttura finanziaria	510
1.4	Niente è più come prima: la sfida della sostenibilità	513
1.5	Il cambiamento verso modelli di business sostenibili	518

1.6	La sostenibilità come leva di creazione di valore	520
1.7	Sei valori per l'impresa sostenibile del ventunesimo secolo	522
2	La DNF, ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio.	
	Un'analisi storica	527
2.1	L'origine del fenomeno	528
2.2	I precursori italiani e le misure di prestazioni come "qualità prime"	529
2.3	Le prime esperienze in Europa e oltre Atlantico	532
2.4	Le criticità della comunicazione di alcune misure	536
2.5	Principali modelli di riferimento per la rendicontazione non finanziaria	536
2.5.1	Istituto Europeo Bilancio Sociale (IBS) (1988/Italia)	546
2.5.2	Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) (1990/Italia)	547
2.5.3	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1994/USA)	548
2.5.4	Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA) e New Economics Foundation/AccountAbility 1000 (AA1000) (1999/Regno Unito)	550
2.5.5	Global Reporting Initiative (GRI) – Sustainability Reporting Guidelines (2000/USA)	551
2.5.6	Financial Accounting Standards Board (FASB) (2001/USA)	551
2.5.7	Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001/Italia)	553
2.5.8	Accounting for Sustainability (A4S) (2007/Regno Unito)	554
2.5.9	The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2013/USA)	558
2.6	L'intervento delle istituzioni europee e le definizioni comunitarie della CSR. L'impatto sulla normativa italiana	558
2.7	L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile	558
3	Analisi del D.Lgs. 254/2016 che attua la Direttiva 2014/95/UE e introduce l'obbligo della DNF	569
3.1	Premessa	570
3.2	Ambito di applicazione	571
3.3	Contenuto della Dichiarazione di carattere non finanziario (DNF)	573
3.4	Principi fondamentali di redazione	574
3.5	Standard di riferimento e modalità di comunicazione	576

3.6	DNF consolidata	577
3.7	Modalità di approvazione e di pubblicità	578
3.8	Ruoli di redazione, di vigilanza e di assurance	580
3.9	Responsabilità e sanzioni	583
4	Il bilancio di sostenibilità. Il modello <i>GRI (Global Reporting Initiative)</i>	585
4.1	Il bilancio di sostenibilità: definizione	586
4.2	Il bilancio di sostenibilità: benefici per le aziende e gli <i>stakeholder</i>	586
4.3	<i>Standard</i> di rendicontazione non finanziaria	587
4.4	Il <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	589
4.5	I <i>GRI Standards</i> : principali caratteristiche	590
4.5.1	I principi di <i>reporting</i>	594
4.5.2	L'analisi di materialità	599
4.5.3	Modalità di utilizzo e opzioni di applicazione	603
5	Il ruolo dell'IIRC. Il modello <i>Integrated Reporting (IR)</i>	609
5.1	Introduzione	610
5.2	Che cosa è il <i>Report(ing)</i> Integrato	611
5.3	Differenza tra il bilancio di sostenibilità e il <i>Report</i> integrato	616
5.4	L' <i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i>	618
5.5	Il momentum dell' <i>Integrated Reporting</i>	619
5.5.1	Il ' <i>momentum</i> ' <IR>: i risultati dal 2017 ad oggi	619
5.5.2	<IR> e sviluppi di mercato	621
5.5.3	<IR> e Investitori	621
5.5.4	<IR> e Corporate Governance	622
5.5.5	La ricerca professionale e accademica in tema di <IR>	622
5.5.6	Il <i>Corporate Reporting Dialogue (CRD)</i>	625
5.6	Il ruolo e l'azione dell'Organismo Italiano di <i>Business Reporting (OIBR)</i> , evoluzione del <i>Network Italiano Business Reporting (NIBR)</i>	626
5.7	Conclusioni	628
6	Il Bilancio Integrato nelle PMI	631
6.1	Introduzione	632
6.2	L'applicazione del modello alle PMI	633

6.3	I principi guida per la redazione del Bilancio Integrato nelle PMI	634
6.3.1	Il documento del NIBR Linee Guida per il Bilancio Integrato delle PMI	634
6.3.2	Il Focus strategico e gli orientamenti futuri dell'organizzazione	635
6.3.3	La connettività delle informazioni	636
6.3.4	Le relazioni con gli stakeholders	637
6.3.5	La materialità	637
6.3.6	La sinteticità	638
6.3.7	L'attendibilità e la completezza	639
6.3.8	La coerenza e la comparabilità	640
6.4	I contenuti del Bilancio Integrato nelle PMI	640
6.4.1	Il quadro generale sull'organizzazione	640
6.4.2	La <i>Governance</i>	640
6.4.3	La strategia e il <i>business model</i>	641
6.4.4	Rischi e opportunità	642
6.4.5	<i>Performance</i> : informazioni quantitative e qualitative	643
6.4.6	Le prospettive future	643
6.4.7	Indicatori di <i>performance</i> e di rischio	644
7	L'assurance sulla DNF	647
7.1	L'assurance sulle informazioni di carattere non finanziario	648
7.2	Benefici per l'organizzazione e per gli <i>stakeholder</i>	649
7.3	Principi di riferimento	650
7.4	I livelli di attestazione	652
7.5	Modalità operative di svolgimento	655
7.6	Verifica dell'analisi di materialità	657
7.7	La relazione della società di revisione	657
8	Indicatori non finanziari e crisi	665
8.1	L'approccio forward looking del Codice della crisi e dell'insolvenza	666
8.2	Quale spazio per gli indicatori non finanziari nella prevenzione dell'insolvenza	666
8.3	La costruzione di indicatori non finanziari significativi ai fini dell'allerta	668

8.4	L'attestazione del set di indicatori ai sensi dell'art. 13, c. 3, CCII e l'eventuale Reasonable Assurance del revisore del bilancio di esercizio: differenze	670
9	Impresa, valore e valori	673
9.1	Verso "il bene comune"	674
9.2	I fondamenti dello sviluppo integrale delle aziende	675
9.3	Criteri di classificazione dei valori	677
9.4	La misurazione dello sviluppo integrale di un'azienda	679

APPENDICE DI CASI

10	Caso Maire Tecnimont	685
10.1	DNF e bilancio di sostenibilità: un <i>trade off</i> vincente	686
10.2	Il processo di consolidamento e certificazione dell'informativa non finanziaria: un esempio di compliance integrata	688
11	Caso Alfa Spa	691
11.1	Alfa Spa: l'Azienda e il contesto di riferimento	692
11.1.1	La storia	692
11.1.2	Il contesto di mercato e competitivo	693
11.2	Il ruolo della pianificazione strategica per lo sviluppo aziendale. L'implementazione della <i>Balanced Scorecard</i>	694
11.2.1	La struttura del sistema di <i>reporting</i> strategico in Alfa SpA	696
11.3	Il legame tra il sistema di gestione e il Report Integrato	697
11.3.1	I diversi significati del Report Integrato (IR)	698
11.3.2	Le principali funzioni del Report Integrato (IR)	699
11.4	La creazione di valore in Alfa SpA	700
12	Caso Fonderie Di Montorso	703
12.1	Fonderie di Montorso	704
12.2	Verso il Bilancio Integrato	707
12.2.1	Tappe storiche	707

12.2.2	Il cambiamento strategico che ha portato all' <i>Integrated Thinking</i>	709
12.3	Il Bilancio Integrato in Fonderie di Montorso	710
12.3.1	Il percorso intrapreso	710
12.3.2	Le caratteristiche e i contenuti del documento	711
12.4	Conclusioni	719
	Autori	721

Presentazione

Il lavoro curato da Patrizia Riva trova consonanza nella sensibilità attuale e crescente verso la *governance* di impresa, intesa non più come mero esercizio formalistico finalizzato al rispetto di regole codificate ma come vero e proprio strumento per orientare e guidare le imprese (e le istituzioni di una certa complessità che perseguono finalità economiche) verso il conseguimento in modo sostenibile dei propri obiettivi, con beneficio per i titolari degli interessi più rilevanti (soci, dipendenti, partner commerciali a valle e a monte della catena del valore, finanziatori, Stato) e per tutta la comunità.

Una efficace *governance* deve essere declinata in concreto rispetto al ruolo, alle responsabilità e ai diversi compiti dei soggetti che fanno parte dello specifico sistema di governo di impresa che, con il tempo, anche per effetto di successive stratificazioni normative, sono diventati numerosi, creando anche problemi di coordinamento e di possibile sovrapposizione.

Ecco che nella prima parte del testo, una volta tratteggiata la complessa mappa degli attori, sono affrontati nello specifico (con rigore teorico e nei risvolti applicativi) le prospettive, i compiti e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione quale organo collegiale, degli amministratori indipendenti e dei comitati endoconsiliari, degli organi di controllo (Collegio Sindacale, revisore, Organismo di Vigilanza 231, Internal Auditor) e di figure fondamentali di supporto come il direttore amministrativo e finanziario o, per le società quotate, l'*investor relator*.

In una prospettiva economico aziendale, il quadro normativo è arricchito dagli aspetti aziendali e di prassi applicativa con una sensibilità particolare alle esperienze internazionali comparabili, al tema della diversità (anche di genere) e alle situazioni di crisi di impresa, con un compendio di casi che rendono maggiormente vividi i concetti espressi.

L'articolato quadro complessivo delineato fornisce un contributo alla diffusione della cultura della *governance* e pone le basi per la rivisitazione, nella seconda parte dell'opera, di due temi che da un lato attengono essi stessi alla *governance* di impresa e, sotto altro profilo, assumono interesse più ampio: del valore, in ottica sostenibile e in armonia con i valori etici di riferimento per l'impresa, e della comunicazione non finanziaria.

E così una *governance* efficiente ed efficace si rivela dotata di quello strabismo positivo necessario per guardare contemporaneamente con lungimiranza alle prospettive future senza trascurare il governo dei complessi equilibri del presente in mercati a volte anche volatili e si coniuga con un'idea di valore che non è più calcolato asetticamente in ottica *ceteris paribus* in scenari di stabilità ambientale, ma che per forza di cose accetta e coglie la sfida della sostenibilità come leva per aumentare la coerenza dell'impresa

con l'ambiente e per suscitare i contributi e la motivazione degli attori a vario titolo coinvolti e necessari al dispiegamento della sua attività. In questo contesto, la Dichiarazione Non Finanziaria, il report integrato e i report di sostenibilità si presentano non solo come strumento di comunicazione, come si suol dire “olistica”, ad un'ampia platea di soggetti interessati, ma anche come occasione per migliorare la comprensione degli stessi ingranaggi dell'operare aziendale e delle necessarie osmosi tra impresa, *stakeholder* e ambiente di riferimento.

Così come una buona *governance* è frutto di un complesso di contributi connotati da diversità, di controlli, equilibri e *checks and balances*, l'opera curata da Patrizia Riva è frutto di un approccio interdisciplinare (aziendale e giuridico) offerto da un nutrito gruppo di autori di varia estrazione (accademica, manageriale e professionale): ciascuno di essi, secondo la propria particolare sensibilità ed esperienza, contribuisce a fornire un panorama ampio e variegato apprezzabile sia dagli studiosi appassionati della materia, sia dagli attori della *governance* che giorno per giorno traducono in azioni concrete le idee e le *best practice* qui riconosciute.

Maurizio Comoli

Professore ordinario di Economia aziendale
nell'Università del Piemonte Orientale presso DiSEI

Prefazione

Il Codice della crisi è stato considerato da molti un tentativo di crasi tra gli aspetti legali e quelli aziendalistici, come si comprende esaminando le definizioni dell'art. 2 che spesso impingono a piene mani nel profilo aziendale, per poi tentare di sussumerlo nella soluzione giuridica proposta per risolvere la crisi. La riforma ha certo il pregio di avere rinnovato il panorama legislativo tipico del secolo scorso, ma non ha raggiunto compiutamente uno dei due scopi primari che la commissione Rordorf si era posta poiché non ha conseguito integralmente la sistemazione organica del “problema dissesto di impresa qualunque ne sia la dimensione” (e ciò perché il legislatore ha valutato di stralciare l'amministrazione straordinaria). L'altro scopo, però, connesso alla Direttiva del 2019 sull'insolvenza, di individuare e facilitare delle forme di risoluzione della crisi che consentano il mantenimento, da tutti auspicato, della continuità aziendale, preservando la prosecuzione dell'attività imprenditoriale e relegando la procedura di liquidazione giudiziale ad una casistica residuale, può dirsi ben sostenuto. In questa ottica vanno lette le procedure di allerta, le modifiche apportate all'accordo di ristrutturazione e al concordato preventivo, inteso ora anche come strumento di tutela dei posti di lavoro.

Per favorire questa impostazione la scelta necessaria, patrocinata anche in sede europea, è stata ovviamente quella di anticipare la emersione della crisi e, per avere la sicurezza della comprensione del valore della immediata emersione della crisi nella sua fase più acerba, se possibile, al fine di poterla meglio analizzare, considerare e risolvere, è parso naturale propiziare la nascita di un nuovo tipo di imprenditore, che si ponga alla base, armonicamente, di una nuova concezione di impresa più etica e, soprattutto, della sua corretta gestione.

Quello che il legislatore ha perseguito col nuovo 375 CC.II. è il tentativo di modificare *ab origine* le categorie di pensiero con le quali l'imprenditore italiano affronta, di regola in modo confuso, personalistico e tecnicamente inadeguato, il tema della gestione della sua impresa, superando la generica filosofia di base della *business judgment rule*, nella convinzione implicita, sottesa, che quando l'impresa è insolvente non appartenga più integralmente alla compagine sociale, ma ai suoi *stakeholders*, per i quali il patrimonio è garanzia delle obbligazioni contratte.

Fin dall'inizio, quindi, per avere un tessuto economico sano e capace di stare alla pari con la concorrenza europea, si è deciso di intervenire sui criteri di base della organizzazione dell'attività imprenditoriale, modificando non la legislazione della crisi ma, a monte, quella ordinaria che nel codice civile detta le regole di corretta organizzazione, anche sotto il profilo ammi-

nistrativo e contabile, ovvero l'articolo 2086 del codice civile che cambia la propria rubrica inserendo per la prima volta il concetto dell'esistenza di obblighi di gestione dell'impresa. Essi sono riassunti nel nuovo comma due inserito, il quale afferma che l'imprenditore che operi in forma collettiva o societaria ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato a due fattori fondamentali: la natura dell'impresa e, quindi, la sua attività concreta con le caratteristiche operative e di mercato che la identificano e le dimensioni della stessa. Qui il lavoro in esame appare estremamente utile e didatticamente efficace in quanto illustra compiutamente la centralità degli assetti organizzativi intesi come strumenti di *governance*, rinviando poi proprio al rapporto che hanno col nuovo Codice della crisi, a sua volta illuminato e spiegato assai bene in diverse prospettive. Disegna i ruoli corretti nella situazione di continuità aziendale, definendo i compiti del consiglio di amministrazione e distinguendo la funzione e le responsabilità degli amministratori indipendenti; evidenzia, tra gli altri, i compiti del comitato di controllo e rischi e di quello di sostenibilità; suggerisce anche i criteri per la corretta e funzionale nomina di un consiglio di amministrazione, spiegando l'esistenza e lo scopo funzionale dei comitati imposti dal codice di autodisciplina. Il tutto nel corso dell'opera acquista poi un afflato comparatistico, venendo confrontato con le realtà di molteplici altri Paesi.

Il principio di creare e coltivare adeguati assetti si appalesa, a mio avviso, basilare espressione di ordinaria e corretta gestione per qualunque impresa, criterio di ordinaria logica applicata e di buon senso ed è, tra l'altro, posto dalla riforma in funzione anche della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e, soprattutto, della scoperta della perdita della continuità aziendale. Corollario di tale estensione chiarissima degli obblighi gestionali è l'obbligo di attivarsi senza indugio per l'adozione e poi l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (una delle procedure definite in passato minori). Una finalizzazione, quest'ultima, che non lascia dubbi sullo scopo che il legislatore perseguiva quando ha imposto i doveri di gestione dianzi citati: essi sono vassalli della efficace prevenzione della crisi d'impresa.

Tutto questo impianto, come è noto, implica che si abbia contezza degli assetti adeguati e, stante la scarsa tecnicità di base della imprenditoria italiana spesso caratterizzata dalla genialità produttiva e meno da quella gestionale, è chiaro che l'imprenditore - latamente considerato - deve capire quali siano gli strumenti tecnici (intesi come mezzi umani e tecnologici) dei quali può utilizzare la scienza al fine di individuare gli assetti adeguati e, successivamente, per rendersi conto che la situazione sta sfuggendo al controllo e alle previsioni, posizionandolo in una prospettiva di rischio di insolvenza (c.d. insolvenza prospettica). Per questo divengono fondamentali gli strumenti di controllo che l'impresa può adottare per coadiuvare gli amministratori e il

lavoro della Prof.ssa Riva dimostra la sua completezza e puntualità, là dove descrive analiticamente tutti i sistemi di controllo che le *best practices*, le regole internazionali del codice di *corporate governance* e le norme hanno finora ideato. Sono tratteggiati gli organismi di controllo societario collegiali o monocratici e la funzione dei revisori ma soprattutto sono chiariti i sistemi di controllo interno che supportano l'impresa, rispetto ai quali la confusione circa il ruolo e la funzione è spesso estrema. *L'Internal Auditor*, per esempio, la cui funzione di referente del controllo interno, capace di creare una dialettica positiva con gli amministratori con i quali lavora in *staff*, mentre è incaricato di verificare che il Sistema di Controllo Interno e Rischi sia adeguato e conseguentemente che la contabilità e, in generale, le informazioni rese disponibili siano complete e affidabili, va certamente valorizzato molto, nell'ottica del Codice della crisi. Sono illustrate poi le figure dei dirigenti responsabili ma soprattutto il contenuto del c.d. controllo di gestione. Assai interessanti infine le fattispecie di analisi in concreto della definizione di assetti adeguati, di controlli efficienti e lo studio degli assetti in caso di crisi, mediante casi pratici di grandi imprese italiane. Analogamente rilevante è l'analisi di come tali controlli possano coniugarsi in una PMI.

Ovviamente a tale riconfigurazione dei doveri primari di un amministratore-imprenditore (che magari potrebbe essere anche componente del capitale sociale in misura apprezzabile, se si tratta di una PMI) corrisponde nella riforma una riscrittura di parte della norma civile che presiede alla rilevazione della responsabilità dei soggetti gestori (cfr. 378 CC.II. e la sua influenza diretta sul tenore del 2476, co. 6 e del 2486, co. 3). Essi sono maggiormente responsabilizzati proprio rispetto alla protezione-conservazione del patrimonio sociale, visto che rispondono direttamente nei confronti dei creditori quando il patrimonio è insufficiente per il soddisfacimento dei crediti contratti. In questo ambito la curatrice ha avuto l'attenzione di illustrare insieme a validi specialisti del settore le responsabilità qualora ci si trovi in una situazione di pericolo di insolvenza o si sia in presenza di una causa di scioglimento della società e l'attività prosegua ugualmente. Per superare poi le difficoltà pratiche, legate all'esperibilità delle azioni di responsabilità in relazione alla quantificazione del danno, il legislatore ha dettato delle regole semplificatorie del calcolo del danno che potrebbero in prospettiva facilitare anche il profilo transattivo di tali giudizi: sul punto, all'interno del lavoro, preziosi spunti e una casistica interessante. Ma ciò che arricchisce l'opera in modo inconsueto è lo sviluppo contenuto nella seconda parte relativa alla sempre maggiore importanza acquisita dalle c.d. informazioni non finanziarie. Si tratta di un terreno meno coltivato rispetto a quello affrontato nella prima parte, e tanto più interessante appare la ricostruzione storica del fenomeno, che parte dalla considerazione che la creazione di valore tradizionalmente è stata associata ad una chiara posizione di supremazia dell'azionista e alla

priorità dell'utile come scopo dell'impresa, nel rispetto delle regole del gioco competitivo e della legge, come affermato sin dai primi anni Sessanta da *Milton Friedman*. La disamina poi del concetto, ora molto richiamato nella comunicazione sociale di sostenibilità, passa per la definizione classica di *successo sostenibile* come “l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società”. Questa caratteristica della comunicazione e delle informazioni, qui illustrata con i diversi modelli di riferimento della rendicontazione non finanziaria via via adottati, è stata ovviamente analizzata e affrontata con riferimento in primo luogo alle grandi realtà economiche, significative e rilevanti che desideravano creare o rafforzare un rapporto di fiducia col pubblico di investitori e operatori, ma anche di utenti in generale. Particolarmente utile quindi è la disamina della Direttiva 95 del 2014 che si è tradotta nel D.Lgs. 254/2016, che rende obbligatoria la dichiarazione individuale di carattere non finanziario per le imprese di grande dimensione. Certamente, poi, di notevole interesse l'interrogativo, cui il lavoro dà una risposta positiva, di come realtà diverse dalle grandi imprese, ossia le PMI, “possano rapportarsi a questa nuova forma di reportistica aziendale e implementarla nei propri processi di *governance*”.

La mia formazione giuridica di concorsualista, unita al mio ruolo di presidente di una sezione fallimentare che è gratificato dalle fattispecie più significative nel panorama aziendale ed economico italiano, mi consente di apprezzare in modo particolare l'opera della Prof.ssa Riva e dei suoi valenti colleghi, perché funzionale a meglio capire categorie e strumenti di cui la recente riforma, che ha caratterizzato tutta la materia concorsuale, ha fatto uso copioso.

Conclusivamente osservo che, se la *governance* e il controllo in connessione anche con il Codice della crisi sono oggetto di plurimi approfondimenti in quest'opera, unitamente alla fondamentale importanza della corretta ed etica informazione, persino non finanziaria, ciò dimostra l'influenza che l'esperienza della curatrice, quale esperta dell'impresa in crisi, ha positivamente e sinergicamente prodotto in questo volume, dove gli spunti didattici si legano a quelli più tecnici, illuminando una fruibilità del lavoro anche al di fuori dell'ambito universitario, segnatamente in diverse coniugazioni della professione.

Alida Paluchowski
Presidente della Seconda Sezione Civile
(Fallimenti e Procedure concorsuali)
Tribunale di Milano

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 e della bozza di Correttivo al Codice della crisi e dell'insolvenza. Si crede opportuno ricordare che il rinvio dell'entrata in vigore del CCI al settembre 2021, sancito dal D.L. 23 dell'8 aprile 2020 non riguarda le norme qui esaminate già entrate in vigore ai sensi dell'art. 389, comma 2 CCI ossia tutte le modifiche al codice civile in tema di assetti organizzativi. Il lavoro trae origine dall'esperienza di insegnamento degli ultimi quindici 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 ad 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, ma anche recentemente a causa del Covid-19, hanno paradossalmente permesso a molti di comprendere come sia indispensabile anche per le realtà minori dotarsi di 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 evitare o quanto meno ridurre 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 seminari 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