

La capogruppo può accentrare alcune funzioni di supervisione strategica

Assonime delinea gli strumenti che possono guidare le imprese che operano in più Paesi

/ Maurizio MEOLI

Come già evidenziato su *Eutekne.info* con riguardo ai profili fiscali, Assonime ha pubblicato il documento n. 17/2016, della sezione "Note e Studi", dedicato agli aspetti critici dell'attività delle **imprese multinazionali**. Sotto il profilo societario è posta in evidenza la necessità di individuare soluzioni in grado di coniugare il rispetto delle sovranità nazionali con le nuove esigenze produttive e gestionali dell'impresa globale. Le risposte a tale necessità devono venire dalle istituzioni, chiamate a individuare regole coerenti con la realtà economica in evoluzione, e dalle imprese stesse, attraverso l'**autoregolamentazione**.

Relativamente a questo secondo profilo, dall'indagine casistica condotta sono tratti alcuni principi volti a rappresentare una prima guida per le imprese che operano in più Paesi.

E, quindi, per incrementare l'efficienza e la stabilità della gestione del gruppo multinazionale è, innanzitutto, opportuno **ricostruire e formalizzare** in modo trasparente la governance e le interrelazioni di gruppo, con una precisa individuazione delle funzioni, dei compiti e dei ruoli attribuiti alle società coinvolte nel processo di direzione e coordinamento. È altresì opportuno che la capogruppo formalizzi procedure, regole di comportamento e controllo sulle attività sensibili del gruppo, al fine di valorizzare le sinergie di gruppo e di garantire una condotta uniforme dello stesso (ciò attraverso direttive, linee guida, raccomandazioni, previsioni contrattuali o per il tramite dell'adozione di un vero e proprio regolamento di gruppo). Il grado di formalizzazione di tali procedure, comunque, deve tenere conto delle caratteristiche specifiche del gruppo (potendo essere meno accentuata, ad esempio, nei gruppi costituiti da società che operano tutte nel medesimo settore).

Per assicurare un sistema di governance equilibrato ed efficiente e ridurre i rischi di conflitti d'interesse, inoltre, è opportuno valutare adeguatamente la **professionalità** e la diversità dei componenti dei consigli di amministrazione delle società del gruppo. A fronte di ciò, la capogruppo può valutare la possibilità di accentrare/coordinare alcune funzioni di alta amministrazione e supervisione strategica (ad esempio, compliance, internal audit, gestione del rischio e legale). Ad ogni modo, è opportuno valutare l'adozione di specifiche procedure per l'approvazione delle operazioni infragruppo (dove maggiore è il rischio di conflitti di interesse).

L'adozione di presidi organizzativi adeguati – sottolinea poi Assonime – richiede una preventiva **mappatu-**

ra dei rischi del gruppo che tenga conto della legislazione applicabile nei diversi ordinamenti in cui il gruppo opera. In particolare, la tassonomia dei rischi va individuata a livello centrale, mentre l'identificazione dei rischi specifici di ciascun processo, la loro descrizione e la loro valutazione devono essere rimesse alle singole controllate.

Il passaggio successivo è rappresentato dal compimento di attività dirette a **prevenire e gestire** in modo omogeneo ed efficiente i rischi emersi. Devono, quindi, essere adottati adeguati presidi organizzativi e sistemi di controllo interni sia a livello di gruppo che di singola società; presidi che devono tenere conto dei diversi standard imposti dalle legislazioni dei diversi Paesi nei quali il gruppo opera. A tale fine occorre un adeguato coordinamento delle funzioni di compliance e audit da parte della capogruppo. Peraltro, ove tali funzioni esistano anche a livello locale, è fondamentale assicurare la massima interazione e comunicazione con le strutture centrali. È possibile, in particolare, pensare a un **compliance program di gruppo**, a un piano di audit definito a livello di gruppo o a comitati infragruppo privi di rilievo esterno.

È sottolineata, infine, l'opportunità che la capogruppo adotti **direttive e linee guida** su specifiche aree di rischio o su strumenti utili in chiave preventiva, modelli 231 (o equivalenti), nonché codici di condotta vincolanti per tutte le società del gruppo.

Le linee guida e le direttive devono mirare al perseguimento di obiettivi piuttosto che fissare regole vincolanti, in modo da consentire alle società controllate di tenere conto delle **specificità locali**. Capogruppo e controllate dovrebbero anche adottare presidi organizzativi idonei a cogliere in tempo quei segnali di difficoltà, di crescente tensione finanziaria e di aggravamento degli indici di rischio che caratterizzano la fase intermedia tra operatività ordinaria del gruppo e stato di crisi o di insolvenza di una o più società dello stesso.

Va sollecitata, ove necessario, l'adozione da parte delle controllate italiane di **modelli 231** (indicando, all'occorrenza, le relative modalità attuative) e, da parte delle controllate estere, di programmi analoghi conformi alle normative nazionali in materia. Infine, si precisa come l'adozione di un codice etico vincolante per tutte le società del gruppo rappresenti un importante strumento di governance funzionale a garantire uniformità di condotta ed a rafforzare l'impegno etico e professionale a prevenire situazioni patologiche da cui potrebbero derivare responsabilità d'impresa e rischi reputazionali.