

AREA SITO: BLOG
CATEGORIA: Principi contabili e di revisione
TITOLO: Come strutturare un adeguato assetto organizzativo nelle PMI
DATA: 12 marzo 2020
AUTORE: dott. Alessandro Pegoraro



La recente riforma della crisi di impresa ha previsto, con l'introduzione dell'articolo 2086, comma 2, cod. civ., l'obbligo per tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva di **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

L'organo amministrativo delle società dovrà pertanto adeguare l'assetto organizzativo amministrativo e contabile dell'impresa, e renderlo **idoneo al monitoraggio dell'equilibrio economico e finanziario** e alla **salvaguardia della continuità aziendale**.

La strutturazione dell'adeguato assetto va effettuata tenendo conto delle dimensioni dell'impresa, della sua complessità e natura delle attività esercitate e quindi considerando un criterio di proporzionalità e ragionevolezza tra costi di implementazione e relativi benefici.

Le nuove disposizioni impattano in modo particolare nelle **PMI**, dove gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sono generalmente più deboli. Nelle piccole realtà infatti, il numero limitato di persone spesso non consente di impostare una adeguata separazione delle funzioni e meccanismi di controllo incrociato (si pensi al caso limite del socio unico/amministratore unico).

L'intento del legislatore è che anche le piccole realtà imprenditoriali migliorino i propri assetti organizzativi soprattutto con l'obiettivo di **intercettare per tempo eventuali segnali di crisi** di impresa, e intervenire tempestivamente per **preservare la continuità aziendale**.

Cerchiamo ora di evidenziare gli interventi minimi che gli organi amministrativi dovranno approntare per strutturare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.



1. Identificazione delle funzioni aziendali, dei ruoli e responsabilità

Un adeguato assetto organizzativo richiede una chiara identificazione delle funzioni aziendali, dei compiti, deleghe, responsabilità, poteri autorizzativi e di firma.

A tal fine è opportuno che la società disponga di un **organigramma** formalizzato che evidenzia i responsabili delle principali funzioni (produzione, commerciale, amministrazione, R&S ecc.).

L'organigramma deve rappresentare correttamente l'effettiva struttura organizzativa in essere e il personale occupato in azienda deve essere a conoscenza del proprio ruolo e funzione.

Ulteriormente sarebbe utile formalizzare un **funzionigramma** per delineare gli ambiti di competenza e di responsabilità di ciascun presidio organizzativo.

L'organizzazione aziendale deve garantire una adeguata separazione dei compiti di supervisione strategica, gestione e controllo, con meccanismi di controllo incrociato tra le principali funzioni. A tal fine l'assegnazione dei ruoli, compiti e responsabilità va effettuata in base alle competenze a svolgere le funzioni assegnate.

2. Formalizzazione delle procedure interne

L'operatività aziendale è organizzata per processi e questi ultimi sono a loro volta declinati in procedure. Le procedure vanno formalizzate con manuali operativi scritti con specifica dei compiti, passaggi operativi e di controllo, assicurando la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate, nonché la presenza di direttive aziendali e la loro effettiva diffusione tra il personale dipendente.

Nelle PMI va verificato che il maggior coinvolgimento dei soci nella gestione della società non determini una eccessiva concentrazione di funzioni sia operative che di controllo e che non comprometta la supervisione dell'assetto organizzativo.

3. Pianificazione economico finanziaria e controllo di gestione

La società dovrebbe redigere annualmente un **budget economico-finanziario**, formalmente approvato dal Consiglio di Amministrazione. Il budget è uno strumento fondamentale per:

- accertare il perdurare della continuità aziendale;
- individuare con ragionevole certezza la sostenibilità del debito;
- misurare ex ante il fabbisogno finanziario e le risorse disponibili per la sua copertura;
- individuare le azioni da adottare per correggere tempestivamente le direttive gestionali.

Il budget (se strutturato anche dal lato finanziario) permette altresì di evidenziare i **flussi di cassa attesi** per i successivi mesi, al fine di monitorare la sostenibilità delle obbligazioni pianificate.

Il budget va integrato con una **reportistica** predisposta per i diversi livelli di responsabilità.

In alcune situazioni si renderebbe altresì opportuno redigere un piano economico-finanziario pluriennale (**business plan**) sviluppato su un orizzonte temporale di almeno 3 anni. Il piano va sviluppato sulla base delle valutazioni, effettuate dal management della società, degli eventi e delle situazioni che lo stesso prevede che si verificheranno durante il periodo al quale il piano si riferisce, nonché delle azioni strategiche che ritiene di intraprendere e può essere elaborato in diversi scenari (best / worst case).

In corso d'anno la società è tenuta a redigere delle situazioni di verifica infrannuali (**bilanci periodici**), in modo da poter effettuare una verifica periodica delle previsioni con i dati consuntivi (**analisi degli scostamenti**) e il loro conseguente aggiornamento, anche per definire tempestivamente gli interventi gestionali correttivi.

Sempre sulla base di tali situazioni di verifica infrannuali la società:

- determina alcuni indicatori chiavi del risultato aziendale (**key performance indicators**), verificandone l'andamento storico;
- verifica il superamento degli **indicatori settoriali di crisi** introdotti dalla riforma sulla crisi di impresa (ove necessario il calcolo).

4. Flusso informativo tra gli organi sociali

È certamente opportuno strutturare un idoneo flusso informativo sia tra gli organi sociali (amministratori delegati, consiglio di amministrazione, collegio sindacale e revisore), sia tra gli uffici ed organi. I flussi potranno avere ad oggetto un'informativa periodica (almeno semestrale) sui dati economico-finanziari di consuntivo e un'informativa sull'evoluzione prevedibile della gestione, basata sui dati di previsione più aggiornati. I flussi informativi consentiranno di fare circolare in modo tempestivo le informazioni utili a registrare tempestivamente segnali di difficoltà e pericoli di continuità aziendale.

Dott. Alessandro Pegoraro

www.sistemassociati.it