

Adeguato assetto organizzativo nelle PMI



Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D. Lgs. 12.01.2019, n. 14) prevede importanti mutamenti anche con riferimento alle modalità di gestione e alle procedure inerenti le imprese in difficoltà. In particolare, per garantire la necessaria attenzione al tema della continuità aziendale, la normativa espressamente obbliga l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva (art. 375, c. 2, che modifica l'art. 2086 C.C.) a dotarsi di un **adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile** finalizzato, anche, alla rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e perdita della continuità aziendale. L'art. 2086 C.C. prevede che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ma non dispone alcuna esclusione dall'obbligo nemmeno per le microimprese.

LEGGE SULLA CRISI DI IMPRESA E NUOVI OBBLIGHI

⇒ Nonostante la proroga definita dal Decreto Cura Italia che posticipa l'entrata in vigore del sistema degli indici di allerta, rimane in vigore, fin dallo scorso 16.03.2019, l'obbligo per amministratori e organi di controllo di verificare l'adozione e il funzionamento di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

⇒ Occorre valutare gli aspetti fondamentali che caratterizzano l'adeguato assetto organizzativo, con riferimento alle migliori pratiche per imprese strutturate ma declinabili, con le opportune correzioni, anche per le microimprese.

COS'È L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

⇒ Per approfondire la tematica dell'adeguato assetto organizzativo è necessario riflettere su quelli che sono gli elementi in termini di governance, struttura organizzativa e processi per una conduzione del lavoro ordinata efficiente e conformi rispetto agli scopi sociali e alle norme di legge.

⇒ La definizione dell'adeguato assetto organizzativo può rivelarsi un ambito di specializzazione per quei consulenti che sapranno offrire assistenza in materia di diritto societario e modelli organizzativi (D. Lgs. 231 e Privacy) per innescare processi virtuosi di managerializzazione anche delle imprese minori.

CARATTERISTICHE DELL'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO PER LE PMI

⇒ Gli obblighi imposti dall'art. 2086 del codice civile riguardano tutte le imprese societarie o collettive, indipendentemente dalla dimensione o dalla forma giuridica; è pertanto necessario che i consulenti supportino gli imprenditori nella valutazione dei propri assetti.

⇒ È necessario interrogarsi su quali possano essere le modalità operative adeguate per dotare le imprese di adeguati assetti organizzativi con particolare riferimento agli assetti di governance e alla tracciabilità dei meccanismi decisionali.

Assetto Organizzativo

Il legislatore utilizza il termine "assetto" per indicare non un'attività sporadica o saltuaria, bensì una vera e propria **situazione stabile e ordinaria** che caratterizza l'agire aziendale. In tal senso, quando si parla di assetto organizzativo si fa riferimento a quell'insieme di norme e procedure interne all'azienda necessario per regolare la vita aziendale in modo ordinato e finalizzato allo scopo sociale.

Passiamo in rassegna i principali elementi che costituiscono l'assetto organizzativo di una impresa:

- .. gli assetti di Governance;
- .. l'organizzazione dell'impresa;
- .. i mansionari;
- .. le procedure.

1. Gli assetti di Governance

In primo luogo, è opportuno valutare se gli **organi di governo** dell'impresa siano adeguati alla dimensione e complessità della stessa.

Molto spesso, soprattutto nelle piccole imprese, l'organo amministrativo e direzionale è composto da una sola persona, l'imprenditore, che assume il ruolo di amministratore unico e di responsabile ultimo di tutte le principali funzioni aziendali.

Tale modalità di governo presta il fianco, inevitabilmente, a una certa fragilità.

La prima è prettamente numerica; una sola persona difficilmente può governare un'impresa tenendo conto di tutti i suoi aspetti, da quello commerciale a quello produttivo, da quello amministrativo e legale fino a tematiche assai attuali e rilevanti come la sostenibilità, la sicurezza, l'impatto ambientale.

Il secondo aspetto è evidentemente tecnico ed è collegato al primo: è assai difficile che in una sola persona si possano concentrare tutte le competenze tecniche e le sensibilità per prestare le dovute attenzioni ai diversi aspetti che caratterizzano il business. In tal senso coinvolgere figure, anche al di fuori del contesto aziendale (famiglia o dipendenti) nella conduzione di un'impresa è certamente un elemento che evidenzia l'attenzione ad un adeguato assetto.

Il processo decisionale unipersonale rispetto a quello collegiale può apparire più efficiente, ma non sempre è anche quello più efficace.

Nelle imprese più strutturate, sempre riflettendo sulla governance aziendale, non ci si può poi esimere da una riflessione sull'organo di controllo.

Molto spesso, certamente perché la legge lo consente, l'organo di controllo è

composto da un Sindaco Unico, con anche il compito della revisione legale dei conti. Al riguardo, in imprese di certe dimensioni risulta evidente, per tutto quanto già esposto, che anche nell'organo di controllo, così come in quello organizzativo, la collegialità possa rappresentare un valore aggiunto significativo.

2. L'organizzazione dell'impresa

Dal punto di vista più operativo è opportuno riflettere sulla vera e propria organizzazione dell'azienda.

Il documento principale che definisce l'assetto organizzativo in termini di distribuzioni di responsabilità operative e amministrative è l'organigramma aziendale.

L'organigramma rappresenta i centri di responsabilità aziendali a cascata, a partire da quelli dotati di responsabilità direzionale, fino a quelli più prettamente operativi.

Le linee di interconnessione tra i centri di responsabilità, letti dall'alto verso il basso, rappresentano la diretta responsabilità di un centro circa l'attività svolta da un altro centro, situato ad un livello inferiore.

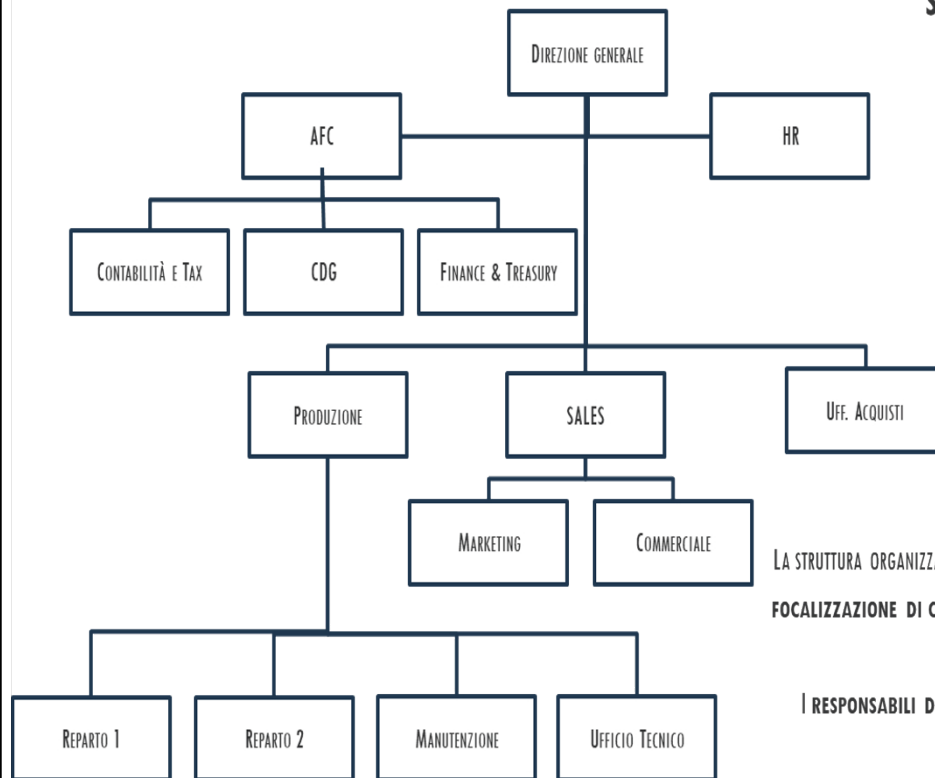
Nelle microimprese, tipicamente a conduzione familiare se non gestite addirittura da una sola persona, si assiste a una scarsa formalizzazione di ruoli e mansioni.

Nella logica del "faccio tutto io" si radica una vera e propria allergia a ogni tentativo di redigere un organigramma e di formalizzare compiti e responsabilità.

È una condizione che certamente riduce i tempi di reazione (ma non la qualità della reazione) e i costi di ge-



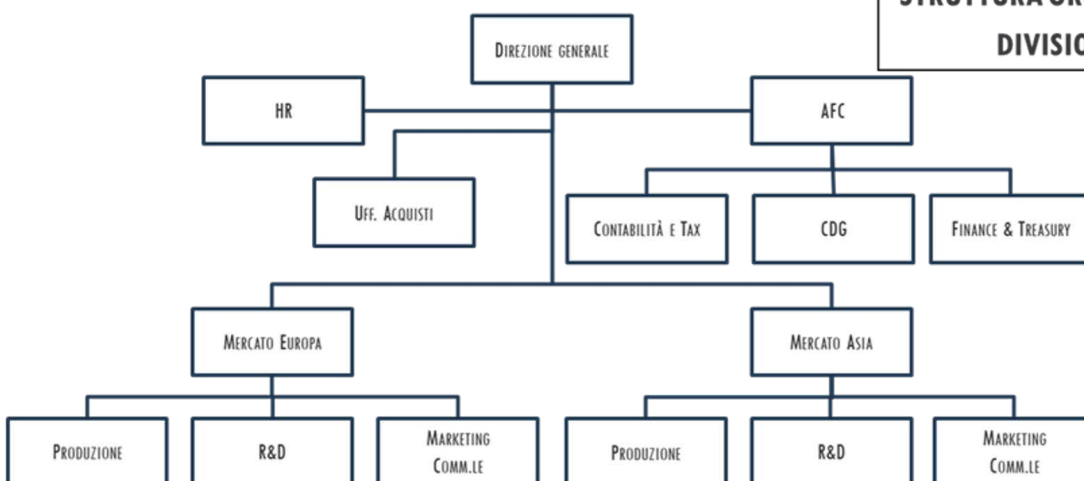
STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE



STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE:

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA CLASSICA E PIÙ BASILARE CARATTERIZZATA DA UNA FORTE FOCALIZZAZIONE DI COMPETENZA OPERATIVA E DA UNA BASSA DIFFERENZIAZIONE IN FUNZIONE DEI MERCATI DI RIFERIMENTO. I RESPONSABILI DI FUNZIONE, AD ECCEZIONE DEL COMMERCIALE, GESTISCONO SOLO COSTI E NON ANCHE RISULTATI.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIVISIONALE



STRUTTURA ORGANIZZATIVA DIVISIONALE:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA MAGGIORMENTE EVOLUTA. LA STRUTTURA DÀ MAGGIORE ENFASI AL TEMA DELLA VICINANZA AL MERCATO E, RISPETTO ALLA FUNZIONALE, PUÒ DETERMINARE IL RISCHIO DI DISECONOMIE DI SCALA DAL LATO PRODUTTIVO. I MANAGER DELLE BUSINESS UNIT (ES: MERCATO EUROPA) HANNO RESPONSABILITÀ SU AREE DI RISULTATO (FATTURATO — COSTI - INVESTIMENTI).

stione, ma che incorpora numerosi e pericolosi svantaggi che inibiscono la crescita dell'impresa, ostacolando i necessari processi per renderla stabile, meno vulnerabile ai fattori esterni, e in grado di sopravvivere alla figura del "capo".

Nelle medie imprese si assiste, invece, tipicamente allo sviluppo di due forme organizzative: quella funzionale e quella divisionale.

La Struttura organizzativa funzionale è caratterizzata da una forte focalizzazione di competenza operativa e da una bassa differenziazione in funzione dei mercati di riferimento.

La Struttura organizzativa divisionale è meno diffusa: dà maggiore enfasi al tema della vicinanza al mercato e, rispetto a quella funzionale, può determinare il rischio di diseconomie di scala dal lato produttivo.

I manager delle Business Unit (es.: Mercato Europa) hanno responsabilità su aree di risultato (fatturato - costi - investimenti) e non solo su centri di costo operativi. Per verificare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto all'efficace svolgimento dell'attività aziendale, è compito degli amministratori e dell'eventuale organo di controllo quello di verificare che l'organigramma rappresenti in modo veritiero il meccanismo di distribuzione delle responsabilità all'interno dell'azienda.

Per l'organo di controllo la verifica può essere effettuata e documentata tramite apposite interviste con i diversi responsabili aziendali, per valutare che il potere decisionale, a livello direzionale e operativo, sia effettivamente attribuito alle figure individuate dall'organigramma aziendale.

Da ultimo sarà necessario verificare che la responsabilità sia distribuita attraverso dovute deleghe amministrative e coerenti inquadramenti professionali del personale aziendale.

3. I mansionari

Un ulteriore fondamentale strumento per definire una efficace organizzazione aziendale è il **mansionario**.

Se l'organigramma rappresenta "le teste" in capo alle quali si articola l'albero delle responsabilità aziendali, il mansionario è quel documento che deve definire i compiti che ogni persona, che ricopre un ruolo (dirigenziale o operativo), deve svolgere all'interno dell'azienda.

La stesura di mansionari si rivela particolarmente utile in quanto, tipicamente nelle piccole imprese, i compiti sono distribuiti senza una precisa modalità organica e coerente con le responsabilità aziendali, ma in funzione di altri criteri come l'anzianità lavorativa, il tempo utile da dedicare, l'occasionalità.

In tal senso un'attenta riflessione sull'organigramma e, di conseguenza, sul mansionario di ogni ruolo all'interno dell'azienda, può rivelarsi molto utile al fine di riordinare l'operatività in funzione delle competenze e delle responsabilità effettive, ottimizzando processi e funzionalità aziendali.

4. Le procedure

Per completare il quadro degli strumenti necessari alla definizione di un assetto organizzativo, è necessario esaminare procedure.

La procedura aziendale è quel documento teso a normare il comportamento delle risorse umane dell'azienda, al fine di chiarificare e stabilire modelli di conduzione del lavoro standardizzati, condivisi e coerenti con gli obiettivi aziendali e le disposizioni di legge.

La definizione del "chi fa cosa" lungo un processo cruciale come, ad esempio, il processo di esecuzione ordini, assicura, con un maggior grado di affidabilità, che le persone sappiano quali siano le attività da svolgere e come debbano essere svolte. La stesura delle procedure in documenti scritti e approvati è un passaggio fondamentale per istituire le "regole aziendali".

Da questo punto di vista il consulente dovrebbe anzitutto richiedere se esistano procedure aziendali scritte, effettuarne l'analisi di conformità ed efficacia, oltre a verificarne l'effettiva implementazione assieme al responsabile deputato.



Tabella

Verifica dell'“adeguato assetto organizzativo” nelle PMI

Nell'ordinaria attività d'impresa, gli amministratori devono farsi carico di dotare l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Gli organi di controllo, laddove presenti, devono verificarne l'esistenza e l'efficacia. Per valutare l'adeguatezza ci si limita, in questa sede, a offrire una rapida griglia di valutazione per segnalare alcuni alert con riferimento alla compliance rispetto agli scopi sociali e al mantenimento della continuità aziendale. La tabella riportata in calce, senza evidentemente poter esaurire l'argomento, vuole proporre un approccio quali-quantitativo per la valutazione dell'assetto organizzativo considerandone i principali elementi e principi di valutazione. La tabella può essere adottata per il complesso dell'azienda, se di piccole dimensioni, o su ogni singola area/processo, al fine di individuare criticità e spunti di miglioramento.

Principio	Note	Valutazione				
Accountability	La prima osservazione è di carattere generale. Verba volant, scripta manent, pertanto, tutti gli strumenti elencati non possono e non devono essere unicamente verbali o, peggio ancora, nella mente di chi dirige l'azienda ma devono essere scritti e condivisi (ossia presentati ufficialmente alle persone che lavorano in azienda). Si inserirà una valutazione circa la diffusione di documenti scritti che descrivono l'agire aziendale (verbali, procedure, mansionari, ecc.).	1 ⁽¹⁾	2	3	4	5 ⁽²⁾
Grado di delega	Per essere ragionevolmente certi dell'adeguatezza del sistema organizzativo occorre verificare che la distribuzione di compiti e responsabilità non evidenzii un eccessivo accentramento dei poteri in una sola figura. Risulta evidente che questo aspetto è tanto più rilevante quanto maggiori sono le dimensioni aziendali, ma certamente la separazione dei compiti, oltre a favorire confronto e controllo incrociato, impedisce che una sola persona si faccia carico di un eccessivo numero di mansioni che non sia in grado di espletare efficacemente, compromettendo la buona riuscita delle attività aziendali e la crescita dei propri collaboratori. Si inserirà in tal senso una valutazione circa il grado di chiarezza/non chiarezza e distribuzione/accentramento dei compiti e dei ruoli all'interno dell'azienda.	1 ⁽¹⁾	2	3	4	5 ⁽²⁾
Livello di competenza	Per gestire in modo efficace business complessi è necessario che in azienda siano presenti competenze solide specifiche e complementari. In tal senso verificare il curriculum e il background formativo e lavorativo, unitamente al grado di formazione continua, dei profili principali presenti in azienda si rivela fondamentale per una buona valutazione. Visionare periodicamente i curriculum delle risorse aziendali può sicuramente essere una buona prassi da adottare. Si inserirà, pertanto, una valutazione circa le competenze tecniche e le esperienze presenti in azienda. Ovviamente, tale compito può essere più coerentemente svolto dal commercialista con riferimento alle figure amministrative e al management di prima linea.	1 ⁽¹⁾	2	3	4	5 ⁽²⁾
Livello di integrazione	Un ultimo essenziale aspetto da valutare è quello del livello di integrazione all'interno dei singoli uffici e tra i reparti. Spesso le informazioni nei contesti aziendali non circolano adeguatamente e questo genera un elevato rischio in termini di velocità, efficienza e qualità del lavoro.	1 ⁽¹⁾	2	3	4	5 ⁽²⁾

Note
 (1) Basso
 (2) Alto