

Gestione aziendale: come impostare assetti organizzativi adeguati

Chiara Mancini - Dottore commercialista e revisore legale, Professore a contratto di Bilancio presso l'Università Bocconi di Milano

IN QUESTO ARTICOLO TROVI ANCHE:

Griglia di "contenuti minimi"

Andando a identificare i contenuti minimi che gli assetti organizzativi devono avere per essere adeguati, ci si rende conto che si tratta di regole e principi consolidati di corretta gestione aziendale. Regole e principi elaborati per garantire, a tutela di soci e amministratori, il corretto ed efficiente svolgimento dell'attività sociale, migliorare le performances, consolidare il profitto, prevenire rischi di commissione di atti illeciti e situazioni di crisi e adottare, in loro presenza, gli opportuni interventi per superarle. Sono regole organizzative, procedure e modelli che devono funzionare "fisiologicamente", a prescindere e prima del verificarsi di situazioni di crisi/perdita di continuità aziendale.

Il novellato art. 2086, comma 2, c.c. prevede per tutte le imprese societarie e collettive il dovere di istituire **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati** alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Un preciso **obbligo giuridico** con conseguenze rilevanti sull'operatività aziendale e sulla responsabilità degli organi societari. È una previsione cardine, richiamata nei doveri del debitore, negli strumenti di allerta e negli obblighi di segnalazione dell'**organo di controllo**.

Cosa c'è di veramente nuovo? L'estensione dell'obbligo a tutte le imprese societarie e collettive (non più solo S.p.a., ex art. 2381 c.c.) e l'esplicitazione del "compito" affidato agli assetti aziendali: intercettare tempestivamente gli indicatori di crisi e di perdita di continuità aziendale e consentire l'adozione degli interventi necessari per il relativo superamento.

Andando a identificare i **contenuti minimi** che gli assetti organizzativi devono avere per essere adeguati, ci si rende conto che si tratta di **regole e principi di corretta gestione consolidati**, da sempre "sostenuti" da dottrina e prassi economico aziendale e applicati nella migliore prassi imprenditoriale; regole e principi elaborati per garantire (a tutela di soci e amministratori) il corretto ed efficiente svolgimento dell'attività sociale, migliorare le performances, consolidare il profitto, prevenire rischi di commissione di atti illeciti, prevenire situazioni di crisi e adottare, in loro presenza, gli opportuni interventi per superarle.

Sono regole organizzative, procedure e modelli che devono funzionare "**fisiologicamente**", a prescindere e prima del verificarsi di situazioni di crisi/perdita di continuità.

E in questa prospettiva devono essere impostati.

Come impostare assetti organizzativi adeguati?

La risposta si trova nei riferimenti di prassi economico-aziendale e di autodisciplina (norme di comportamento del collegio sindacale, codice di autodisciplina delle società quotate) e nel quadro normativo già esistente (art. 2381 c.c. e D.Lgs. n. 231/2001) "integrato" dal Codice della Crisi.

Nel seguito si traccia una **griglia di "contenuti minimi"** che gli assetti di ogni impresa dovrebbero rispettare per essere adeguati.

La natura e le dimensioni dell'impresa potranno determinare diversi livelli di articolazione e di complessità degli assetti, ma i canoni sotto delineati appaiono comunque essenziali.

a) Chiara identificazione di funzioni aziendali, compiti, deleghe, responsabilità, linee di dipendenza gerarchica, e conseguenti poteri autorizzativi e di firma (organigramma funzionigramma, formalizzazione di deleghe e procure, regole di firma) e separazione dei compiti di supervisione strategica, gestione e controllo (chi fissa le linee strategiche, chi decide, chi autorizza, chi esegue e chi controlla).

b) Assegnazione di ruoli, compiti e responsabilità in base alle competenze a svolgere le funzioni assegnate.

In tale contesto, possono risultare opportuni anche **specifici incarichi a soggetti esterni** qualificati su specifiche tematiche, con previsione di interventi da attuare, relazioni scritte e resoconti periodici.

c) Procedimentalizzazione dei principali processi aziendali e fissazione di precisi flussi informativi.

Occorre definire, per le principali funzioni aziendali, **procedure e manuali operativi scritti** con indicazione di compiti, passaggi operativi e di controllo.

Occorre definire e regolamentare il contenuto e la tempistica dei flussi informativi tra gli organi sociali e tra uffici e organi, per garantire flussi completi, tempestivi, attendibili ed efficaci.

Sul punto appare significativo richiamare che il **Codice di corporate governance** (Comitato per la Corporate Governance costituito da Borsa Italiana S.p.a., Assogestioni, ABI, ANIA, Assonime, Confindustria) approvato a gennaio 2020, contiene uno specifico articolo intitolato Funzionamento dell'organo di amministrazione e ruolo del presidente (art. 3), nel quale si prevede la definizione di regole e procedure per il funzionamento dell'organo amministrativo, in particolare al fine di assicurare un'efficace gestione dell'informativa consiliare, si raccomanda l'adozione di un regolamento che definisca le regole di funzionamento e le procedure per la gestione dell'informativa, identificando i termini per l'invio preventivo dell'informativa per garantirne la tempestività e la completezza.

d) Identificazione e monitoraggio dei rischi d'impresa, presenza e integrazione del **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**.

Assoluta centralità negli assetti organizzativi aziendali riveste il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ossia l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società. Per una valutazione prognostica e prospettiva dell'attività d'impresa (oggi indispensabile) occorre identificare, valutare, monitorare e gestire i principali rischi a cui è soggetta l'attività aziendale.

e) **Pianificazione economico-finanziaria e controllo di gestione**.

L'intero impianto del Codice della crisi sigilla, indiscutibilmente, la necessità della pianificazione economico-finanziaria, con un'attenzione accentuata sulle previsioni dei flussi di cassa. In tale contesto, appaiono necessari:

- in via preliminare, l'identificazione delle "variabili chiave" del risultato aziendale della specifica impresa (c.d. key performance indicators) e il loro monitoraggio (anche attraverso il controllo di gestione);

- sempre in via preliminare, la valutazione di punti di forza e di debolezza strategici e operativi dell'impresa;

- una pianificazione economico finanziaria, con orizzonte temporale almeno di 12 mesi (budget annuale), ma possibilmente più ampio (3-5 anni), da elaborarsi in differenti scenari (base, worst e best); in particolare, identificati i principali fattori di rischio cui è soggetta l'impresa (cfr. supra), occorre misurarne il potenziale impatto sull'andamento economico-finanziario atteso;

- un piano dei flussi di cassa mensile-trimestrale;

- la verifica periodica delle previsioni con i dati consuntivi e il loro conseguente aggiornamento, anche per definire tempestivamente gli interventi gestionali correttivi.

d) Situazioni contabili infrannuali e misurazione periodica di **indicatori e indici di bilancio** significativi (CNDCEC e altri), con frequenza inferiore ai 3 mesi.

Occorre esaminare gli indici fissati dagli articoli 13 e 24 del Codice della Crisi e, più ampiamente, gli indicatori espressivi degli equilibri aziendali (strategico, economico, patrimoniale e finanziario).

In base ai termini entro i quali si ritiene tempestiva l'iniziativa del debitore, il monitoraggio deve svolgersi con **periodicità inferiore ai 3 mesi**; la frequenza, in presenza di indici prossimi alle soglie di rilevanza, dovrà essere maggiore.

* * *

Assetti così articolati presentano una **reale utilità per la gestione dell'impresa**.