

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: strumenti operativi

di [Alessandro Scaranello](#)

Pubblicato il 29 Novembre 2023

In tema di adeguati assetti aziendali si è mosso anche l'Ordine dei Commercialisti che ha prodotto importanti documenti per i professionisti. Vediamo quali sono gli spunti operativi offerti dai Commercialisti italiani nelle loro check list.

Sul delicato tema degli **adeguati assetti aziendali** richiesti dagli artt. 2086 del Codice Civile e 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, è di recente intervenuto il **Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili**, unitamente alla **Fondazione nazionale di ricerca dei commercialisti**, offrendo due elaborati che costituiscono un importante punto di riferimento per i professionisti e per tutti coloro interessati alla concreta applicazione di tale normativa. La combinata lettura di tali documenti fornisce preziose indicazioni e strumenti operativi che consentono di facilitare l'indagine – *ex ante* – sull'**adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili**. Ovviamente le indicazioni contenute e le stesse check-list proposte dal CNDCEC non intendono essere esaustive, ma intendono fornire **spunti operativi che potranno poi essere meglio sviluppati** - sulla base del noto canone di proporzionalità - in base alle caratteristiche dell'impresa, *in primis* la natura e complessità economica dell'attività e la dimensione e consistenza occupazionale.

La valutazione del modello di business

Le indicazioni del Cndcec suggeriscono l'**analisi preliminare di due aspetti considerati propedeutici alla progettazione, istituzione e valutazione degli assetti aziendali**, ovvero il **modello di business** e il **modello gestionale dell'impresa**. In particolare, l'analisi del modello di *business* - ovvero gli obiettivi dell'impresa e la sua dimensione strategica - vengono considerati imprescindibili sia per inquadrare *“la natura e dimensione dell'impresa”*, che per indagare la



continuità aziendale in un'ottica prospettica. A questo proposito, **le Check-List propongono di esaminare:**

- se l'impresa ha definito una propria Vision e una propria Mission;
- se il modello di business sia stato strutturato e formalizzato;
- e se il medesimo sia stato comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione;
- la presenza di analisi tipo *Swot* per individuare minacce e opportunità, punti di forza e debolezza;
- l'esistenza di un sistema di obiettivi formalizzati e di un piano strategico coerente con gli stessi.

La valutazione del modello gestionale

Il modello gestionale è **ciò che serve per trasformare in operatività quanto indicato nel modello di business**. Sotto questo profilo, viene assegnata fondamentale **importanza all'analisi del sistema informativo aziendale**, e alla sua idoneità a supportare l'operatività aziendale nel rispetto del modello di *business*. Ai fini dell'adeguatezza richiesta, regole e strumenti non sono sufficienti se non supportate da un sistema informativo che sia:

- capace di diffondere in modo puntuale e tempestivo le informazioni che fungono da collante per l'intera struttura organizzativa (*marketing*, produzione, finanza, ecc.), ad ogni livello gerarchico;
- idoneo a trasformare i dati raccolti, in informazioni utili per i soggetti decisori;
- funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa.

La valutazione degli adeguati assetti organizzativi

Le *"Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate del 2021"*, **attualmente in aggiornamento, intendono per assetto organizzativo:**

- i. il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità;
- ii. il complesso procedurale di controllo;
- iii. flussi informativi attendibili efficaci tra organi e aree funzionali aziendali.

Il concetto di assetto organizzativo può quindi ricondursi a un sistema di funzioni, poteri, deleghe, mappatura dei rischi, processi decisionali e procedure di controllo, che regolino in maniera chiara compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione sociale, per assicurare la continuità aziendale. Ai fini della **valutazione della adeguatezza** richiesta dall'art. 2086 codice civile si parte, in estrema sintesi, dalla **verifica della presenza di organigramma, funzionigramma, mansionari e norme procedurali**,

per poi esaminare il **modello organizzativo** (gerarchico-piramidale o orizzontale) con cui è stato disegnato il coordinamento tra le unità e i suoi componenti, e lo stile di *leadership*, autoritario o partecipativo. **Completano il quadro i "sistemi operativi" che favoriscono l'integrazione tra differenti attività aziendali**, quali ad esempio:

- i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo;
- i sistemi per la gestione delle risorse umane;
- e i sistemi per la gestione del rischio.

Particolare importanza, infine, va assegnata all'istituzione o implementazione, ove esistenti, di modelli di organizzazione e gestione (MOG) adottati ai sensi e per gli effetti del d.lgs. 231/2001. Un assetto organizzativo può pertanto definirsi adeguato quando presenta i suddetti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.

Cosa si intende per assetto amministrativo

Per **assetto amministrativo** si intende l'insieme di procedure e processi interni finalizzati ad assicurare un corretto ed ordinato svolgimento dell'attività aziendale e delle fasi di cui è composta. **Le Check-list proposte dal Cndcec sono finalizzate a valutare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo attraverso l'analisi del modello di gestione e controllo**: la struttura degli organi societari, il sistema di controllo interno, l'esistenza di presidi in materia di rapporti con parti correlate e in tema di antiriciclaggio.

La valutazione degli adeguati assetti contabili

L'assetto contabile rappresenta **quella parte degli assetti amministrativi a cui compete la corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, ai fini di programmazione, di consuntivazione e di comunicazione esterna**. E' necessario che le imprese si dotino di strumenti contabili, a consuntivo e a preventivo, idonei sia a fornire informazioni utili per l'assunzione di scelte gestionali consapevoli, che a segnalare tempestivamente situazioni non solo di crisi o pre-crisi, ma anche di semplice squilibrio economico, patrimoniale e finanziario. Sempre **alla luce del principio di proporzionalità**, ovvero **in relazione alla natura dell'attività esercitata e alle dimensioni dell'impresa, le imprese devono attivare strumenti di gestione quali ad esempio**:

- business plan pluriennali;
- budget economici, patrimoniale e finanziari, su base annuale e mensile;
- la predisposizione di bilanci gestionali periodici;
 - reporting e analisi degli scostamenti;
 - analisi di bilancio diagnostica finalizzata alla emersione di situazioni di crisi;

- cruscotti di KPI;
- rendiconti finanziari;
- valutazione della posizione finanziaria netta
- sistemi di contabilità analitica.

Conclusioni

Gli art. 2086 codice civile e [art. 3 del DLgs. Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza](#) hanno di fatto reso **la struttura organizzativa lo strumento operativo attraverso il quale la percezione della crisi deve tempestivamente arrivare agli organi societari**, affinché predispongano senza indugio i **rimedi più opportuni per recuperare la continuità aziendale**, ma non hanno fornito particolari indicazioni al riguardo. I documenti elaborati dal Cndcec relativi agli adeguati assetti rappresentano, in tal senso, delle guide di grande utilità sia per i professionisti che per gli stessi amministratori delle imprese.

Fonti:

- [Documento di ricerca emanato il 07.07.23 dal Cndcec in tema di "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici";](#)
- [Documento di ricerca emanato il 25.07.23 dal Cndcec in tema di "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check list operative".](#)

Potrebbe interessarti anche...[Il documento del CNDCEC in tema di adeguati assetti](#)

A cura di Alessandro Scaranello Mercoledì 29 novembre 2023

Suite integrata di software professionali top value

Suite di software TOP VALUE

Versione 2023 Net Consulting - Commercialista Telematico

Una suite composta da TRE software professionali per gestire: Business Plan, Budget e scostamenti, Sistemi di allerta della crisi d'impresa, Analisi di bilancio, Rating creditizio, Valutazioni d'Azienda. I software sono altamente automatizzati ed integrati tra loro per semplificare e velocizzare ulteriormente il lavoro. Versione 2023.

La **Suite TOP VALUE** è un **potente strumento di lavoro** nato dall'esperienza e dalla competenza unita di Dottori Commercialisti, Analisti Finanziari e Ingegneri.

TOP VALUE si compone di **3 software distinti ma integrati tra loro** tramite procedure di **condivisione completa dei dati** che consentono di:

- supportare le **decisioni imprenditoriali**,
- misurare, controllare e migliorare le **performance aziendali e il rating**,
- favorire l'accesso al **credito**,
- diagnosticare per tempo la **crisi aziendale** e individuare le soluzioni più efficaci,
- **valutare aziende, rami, quote, partecipazioni** etc.



Visualizza:

- [Presentazione della suite](#)
- [Esempi di stampe e grafici](#)

RICHIEDI UNA DEMO GRATUITA

Richiedi una demo gratuita della suite inviando una email a info@commercialistatelematico.com

[SCOPRI DI PIU' >](#)