

DIRITTO SOCIETARIO

L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle Pmi – I° parte

di Fabio Favino

Il nuovo codice della crisi di impresa, con l'introduzione dell'[articolo 2086, comma 2, cod. civ.](#), ha introdotto 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, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il **superamento della crisi di impresa e il recupero della continuità aziendale**.**

L'organo amministrativo delle società, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa e dalla presenza dell'organo di controllo o di revisione nominato ai sensi del nuovo [articolo 2477, comma 2, lettera c\) cod. civ.](#), dovrà adeguare in breve tempo l'assetto organizzativo amministrativo e contabile dell'impresa, e renderlo idoneo al monitoraggio dell'equilibrio economico e finanziario e alla salvaguardia della continuità aziendale.

In caso di accertata incapacità del sistema organizzativo amministrativo e contabile nell'individuare i segnali di crisi, l'eventuale situazione di dissesto della società potrebbe comportare, per gli amministratori, una causa di responsabilità verso la società per i danni derivanti dall'inosservanza dell'obbligo di cui all'[articolo 2086, comma 2, cod. civ.](#).

La portata delle nuove disposizioni introdotte dal codice della crisi di impresa, avrà un notevole impatto in particolare sulle Pmi, il cui assetto organizzativo, amministrativo e contabile, nella maggior parte dei casi, presenta limiti derivanti dalla situazione in cui il proprietario è colui che gestisce e controlla la società e non esiste inoltre, né un sistema di contrapposizione dei poteri né uno di gestione del rischio.

Ancora più evidenti saranno **le difficoltà che avranno tali assetti organizzativi nell'individuare i primi segnali della presenza di crisi di impresa e la conseguente perdita di continuità aziendale.**

Le società già dotate dell'organo di controllo o di revisione e quelle che, a causa del superamento dei limiti dimensionali di cui all'[articolo 2477, comma 2, lettera c\)](#), cod. civ., dovranno nominarlo, avranno indubbiamente un vantaggio nel predisporre un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile capace di monitorare la perdita di continuità aziendale sia per le dimensioni aziendali che per la presenza di organi qualificati (organo di

controllo e di revisione), rispetto a tutte le società prive di tali organi, dove le responsabilità saranno esclusivamente a carico degli amministratori.

Un ruolo determinante, in fase di predisposizione e di adeguamento del sistema organizzativo, amministrativo e contabile, lo avranno sicuramente i consulenti d'impresa i quali dovranno affiancare gli amministratori nel compito di ridefinire il sistema di gestione, in funzione della prevenzione della crisi di impresa.

L'organo di gestione delle società nel definire gli assetti organizzativi anti-crisi, **deve, da un lato, istituire e configurare il relativo assetto in funzione della dimensione dell'impresa e della conseguente rilevazione dei segnali di crisi, dall'altro deve eseguire, monitorare e controllare la capacità dello stesso di far emergere i segnali di perdita della continuità aziendale.**

L'adeguatezza della struttura organizzativa amministrativa e contabile è legata principalmente alle dimensioni aziendali, in quanto la crescita dell'azienda comporta una maggiore articolazione della struttura organizzativa e, di conseguenza, rende necessaria la formalizzazione delle procedure e delle direttive tese al monitoraggio dei diversi processi aziendali. **Nelle Pmi la struttura organizzativa può avere una minore formalizzazione in considerazione della maggiore semplicità dei processi aziendali.**

L'assetto organizzativo, pur presentando notevoli elementi di soggettività, può essere definito come il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza (cfr. norma di comportamento del Collegio Sindacale).

Un **assetto organizzativo** si definisce “adeguato” quando presenta le seguenti **caratteristiche**:

- **è basato sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni;**
- **chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione;**
- **capacità di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali.**

La chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità deve essere definita attraverso **l'organigramma aziendale che ha il compito di inquadrare la struttura aziendale.**

L'organigramma non è uno schema rigido e predefinito ma **deve adattarsi alla singola realtà**. Le strutture organizzative più diffuse fanno riferimento a modelli di tipo: gerarchico-funzionali, divisionali e funzionali.

Nei prossimi contributi si analizzeranno alcune caratteristiche tipiche di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Per approfondire questioni attinenti all'articolo vi raccomandiamo il seguente corso:

Seminario di specializzazione

ASSETTI ORGANIZZATIVI, CONTROLLO INTERNO E CONTINUITÀ AZIENDALE

[Scopri le sedi in programmazione >](#)