

DIRITTO SOCIETARIO

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

di Fabio Favino

Nel predisporre gli **adeguati assetti organizzativi**, l'organo amministrativo deve definire:

- **i processi aziendali**, intesi come l'insieme delle attività poste in essere con ordine logico ed una sequenza temporale ben definita **per il raggiungimento di un obiettivo specifico**;
- **le procedure aziendali** intese come **regole da seguire per lo svolgimento, durante i processi, di determinate attività**;
- la sequenza delle **attività** stesse e le **decisioni** che ne sono alla base e gli eventi da cui derivano le decisioni;
- le procedure che garantiscono **la corretta registrazione delle informazioni aziendali all'interno del sistema informativo**;
- l'esistenza di **direttive e procedure per l'autorizzazione e l'approvazione delle operazioni**;
- **le mansioni aziendali e le responsabilità oggetto di controllo**, con indicazione analitica delle responsabilità e dei doveri principali relativi ad un particolare lavoro;
- **i regolamenti interni e le eventuali ulteriori mappature dei processi aziendali** come ad esempio la certificazione dei **sistemi di gestione della qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro** o attinenti alla **responsabilità sociale dell'impresa**.

Nel caso delle **imprese di minori dimensioni (Pmi)** la struttura organizzativa, essendo più semplice, **può consentire una minore formalizzazione degli assetti organizzativi sopra descritti, anche a causa della semplicità dei processi e delle procedure**, sia in termini numerici che in considerazione della tipologia di attività e quantità di persone coinvolte.

Nelle Pmi è necessario che il caratteristico coinvolgimento dei soci nella gestione della società non comprometta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Un **ulteriore aspetto** attinente all'organizzazione riguarda:

- il **sistema di attribuzione dei poteri di “gestione”, che deve essere in linea con le responsabilità organizzative e gestionali conferite**. In tal senso un ruolo determinante lo svolge l'assemblea dei soci e i consigli di amministrazione (se presenti) nel momento in cui conferiscono i relativi poteri;

- l'esistenza de **budget** operativi predisposti in funzione delle dinamiche economiche e finanziarie e del piano strategico aziendale;
- gli aggiornamenti, dei documenti di programmazione (annuali);
- l'esistenza e l'adeguatezza della **reportistica** predisposta per i vari livelli di responsabilità.

Nel definire l'organizzazione delle varie funzioni aziendali **l'organo amministrativo deve attribuire con chiarezza**:

- i ruoli ricoperti dalle risorse interne;
- la natura e l'ampiezza delle funzioni attribuite al **Responsabile della funzione aziendale**;
- le procedure e le modalità con cui vengono svolte le specifiche funzioni aziendali;
- la tipologia e le modalità con le quali avvengono gli scambi informativi con la direzione aziendale;
- le modalità di trasmissione dei flussi informativi fra le varie funzioni aziendali.

La struttura organizzativa deve prevedere delle **procedure capaci di assicurare la presenza di personale con adeguata competenza tecnica a svolgere le funzioni assegnate**.

A tal fine è importante, per l'organo amministrativo, **definire**:

- le modalità con cui viene selezionato il personale a cui attribuire un ruolo specifico;
- l'esistenza di misure che consentano l'**assunzione di personale in possesso dei requisiti professionali** e delle competenze necessarie allo svolgimento della propria funzione;
- la partecipazione periodica del personale ai **corsi di formazione**;
- l'assunzione di **figure professionali altamente qualificate**;
- procedure di **verifica, in fase di assunzione del personale, delle informazioni fornite dai candidati**;
- **politiche del personale** che stabiliscano le funzioni, le responsabilità, le **performances** attese e gli eventuali avanzamenti di carriera.

L'organizzazione aziendale deve prevedere anche l'**adeguatezza del sistema aziendale di Information Technology** con riguardo sia all'apparato *hardware*, sia ai *software* installati, sia alla rete di connessioni tra i *server* aziendali e i vari *client*. Il **sistema IT** è costituito, in particolare, da:

- l'architettura IT della società;
- la **rete informatica aziendale** e gli *access points*;
- le **risorse hardware** utilizzate sia a livello di *server* e sia a livello di *client*;
- i *software* e le varie applicazioni utilizzate;
- le figure professionali che operano all'interno della funzione IT;
- la periodicità e il contenuto dell'aggiornamento tecnologico dei sistemi informatici;
- le procedure di *disaster recovery*;

- i processi e i modelli operativi della funzione IT.

Il sistema IT, in molte aziende di piccole dimensioni, non presenta particolari problematiche organizzative, in quanto tali funzioni sono integralmente esternalizzate e non è presente la figura del responsabile della funzione IT.

Infine, un **assetto organizzativo adeguato** non prescinde da due ulteriori elementi quali:

- l'esistenza di **procedure che disciplinano l'uso dei beni aziendali** con riferimento, in particolare, a quelli di valore elevato, che risultino strategici per la società, il cui utilizzo presenta elevati rischi di danneggiamento, in uso esclusivo a dipendenti e presso terzi;
- **un sistema idoneo alla protezione e conservazione dei dati aziendali** (procedure di archiviazione e conservazione elettronica dei documenti, rispetto degli adempimenti in materia di tutela della sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al **D.Lgs. 81/2008** e in materia di protezione dei dati personali di cui al **D.Lgs. 196/2003**).

Nel prossimo contributo si evidenzieranno le caratteristiche del **sistema amministrativo contabile** di cui all'[articolo 2086 cod.civ.](#) e l'**importanza del sistema di controllo interno**.

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 >](#)