

## ADEMPIMENTO IN PRATICA

### *Disponibili le check list per valutare gli assetti organizzativi*

di Fabio Landuzzi

Seminario di specializzazione

#### Adeguati assetti organizzativi

Le regole di legge e i riflessi sulla attività del sindaco revisore

Scopri di più

Lo scorso 25 luglio 2023, il **CNDCEC** ha pubblicato un **Documento di ricerca** intitolato “**Assetti organizzativi, amministrativi e contabili; check-list operative**”. Si tratta di un elaborato che, come indicato dallo stesso estensore, ha l’utile obiettivo di **fungere da supporto** per imprese e professionisti per coadiuvarli a raggiungere una **valutazione tecnica**, e un **monitoraggio** nel tempo, dell’**adeguatezza degli assetti organizzativi** aziendali, in linea con le disposizioni normative di cui all’[articolo 2086, cod. civ.](#), e all’articolo 3 del Codice della Crisi d’impresa.

È utile evidenziare come il documento in parola, in più parti, sottolinei la sua **portata non esaustiva**, ed in modo particolare, la necessità che l’impiego delle check list avvenga:

- secondo il **criterio di proporzionalità**, prescritto anche dalle disposizioni di legge sopra citate, ovvero;
- tenendo conto della **complessità** dell’impresa, della **natura dell’attività** economica svolta, della sua **dimensione**, delle **esigenze poste** dal suo **mercato** di riferimento, ecc..

A tale proposito, il documento richiama in premessa proprio le specificità **delle realtà aziendali minori** e, in riferimento ad esse, con particolare riguardo alla loro individuazione, fornisce come **utile parametro** quello rappresentato dai **limiti dell’articolo 2435-ter, cod. civ.**; sicché, alle imprese che superano tali soglie, si consiglia di procedere alla valutazione dell’adeguatezza degli assetti attraverso l’utilizzo di **check list opportunamente adattate** a ciascun caso di specie.

La **struttura della check list** passa in rassegna i vari punti che caratterizzano l’assetto dell’impresa:

- il **primo step** riguarda la conoscenza e la valutazione del “**modello di business**” aziendale;
- la **seconda area** concerne, invece, la valutazione del “**modello gestionale**” e, in questo ambito, si nota una spiccata enfasi posta:
  - sul **sistema informativo aziendale**;

- sul funzionamento e l'adeguatezza dell'**ERP** rispetto alle esigenze del business;
- sull'**architettura IT** e sulla **sicurezza informatica** in generale.
- Nel **terzo step** si entra nel vivo della valutazione degli "**assetti organizzativi**" veri e propri, per cui l'attenzione viene posta:
  - sulla disponibilità e l'adeguatezza di un **organigramma** aziendale, di un **funzionigramma** e di un **mansionario**, nonché;
  - sul fatto che vi sia **corrispondenza fra deleghe e funzioni** assegnate alle persone, rispetto ai **poteri gestori** alle stesse attribuiti.

Particolare attenzione viene poi posta sulla **qualificazione del personale** aziendale, sia in fase di selezione che in corso di rapporto. Infine, costituisce elemento di rilievo anche l'esistenza di un **sistema di controllo interno** e l'eventuale adozione del **modello organizzativo di cui al D.Lgs. 231/2001**.

- Il **quarto livello** attiene alla valutazione degli "**assetti amministrativi**" intesi come riferiti alla **corporate governance** della società, al funzionamento dei suoi organi sociali, all'eventuale **esternalizzazione di funzioni**, ed infine all'esistenza (o meno) di **policy e procedure** per l'autorizzazione al compimento delle operazioni di gestione ed in particolar modo all'impiego delle risorse finanziarie.
- Il **quinto punto** attiene, infine, alla valutazione degli "**assetti contabili**". Oltre al funzionamento del sistema di contabilità generale, ed eventualmente di **contabilità analitica** e industriale (ove esistente), il focus viene posto sull'impiego di **procedure di budgeting** e di **reporting periodico**, sulla frequenza delle **analisi degli scostamenti**, in chiave naturalmente non solo consuntiva, bensì prospettica. Un punto della check list attiene, infatti, al grado di attenzione posto, ancorché a titolo esemplificativo:
  - alla **gestione della tesoreria** in un **orizzonte temporale di sei mesi**;
  - all'analisi dei **flussi di cassa**;
  - alla valutazione della **posizione finanziaria netta** dell'impresa.

Completano la check list l'indagine sulla **identificazione dei principali KPI aziendali** e, in primis, l'impiego di strumenti di monitoraggio degli indicatori nella prospettiva di valutare la **sussistenza della continuità aziendale**, e infine la tempestiva **rilevazione di possibili segnali di crisi**.

Le check-list proposte dal CNDCEC rappresentano, dunque, uno **strumento prezioso** volto ad essere utilizzato secondo quell'**approccio "customizzato"** indicato nello stesso elaborato, e ispirato al generale **criterio della proporzionalità**, con l'obiettivo di compiere una valutazione analitica (per quanto più possibile) aderente alla singola realtà aziendale in oggetto.