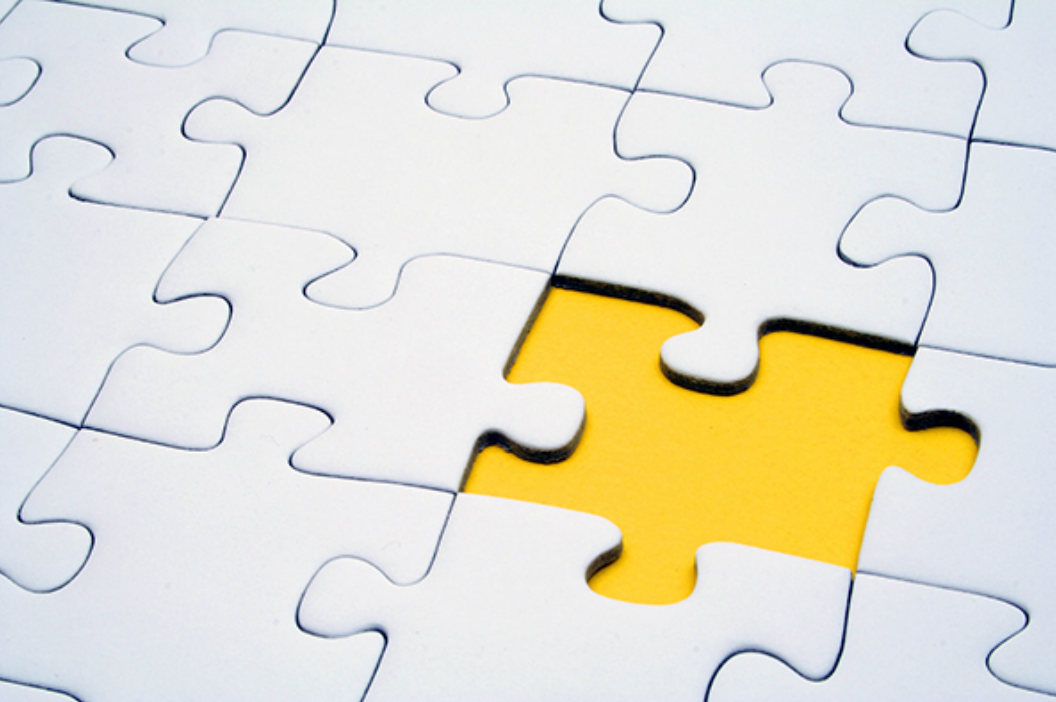




DOMENICO MERLINO

Adeguati assetti organizzativi

*Gli studi alimentano la giovinezza e rallegrano la vecchiaia
(Cicerone)*

Link Audit

Adeguati assetti organizzativi

Paper n.1/2021

Domenico Merlino

Tutto sarebbe perduto se lo stesso uomo, o lo stesso corpo di maggiorenti, o di nobili, o di popolo, esercitasse questi tre poteri: quello di fare le leggi, quello di eseguire le decisioni pubbliche, e quello di giudicare i delitti o le controversie dei privati.”
(Montesquieu).

Link Audit Srl
Via Notarbartolo n.35 - Palermo
www.linkaudit.it
© Diritti Riservati

Introduzione

L'emancipazione economica di una nazione si raggiunge attraverso forme organizzate di successo in grado di creare, gestire e distribuire la ricchezza prodotta.

La storia ci ha sempre consegnato forme di organizzazione e di governance di vario tipo. Esperienze diverse attraverso le quali si delinea la catena di comando e di controllo delle attività umane, in sintesi: repubblica, monarchia e dispotismo.

Partendo dalla teoria della separazione dei poteri, saranno passati in rassegna i caratteri fondanti di una organizzazione aziendale che ogni imprenditore dovrebbe seguire per definire l'assetto organizzativo in modo adeguato alle dimensioni aziendali.

Il Codice Civile Italiano, di recente riformato, all'articolo 2086 "Gestione dell'impresa", stabilisce specifici obblighi in merito alla catena di comando dell'impresa, facendo una precisa distinzione tra l'imprenditore non collettivo ed imprenditore collettivo.

In particolare nel caso di imprenditore non collettivo la citata norma al comma 1 recita: *“L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori”*.

E' chiaro quindi che nel caso di impresa non collettiva, la responsabilità della gestione dell'impresa è identificata in prima battuta nel titolare stesso. Certo è, che qualsiasi

soggetto che svolge attività di impresa ha la naturale necessità di strutturare una organizzazione, ma sotto il profilo delle responsabilità, l'imprenditore individuale ha meno incombenze di formalizzare la sua organizzazione.

Diverso è invece il caso dell'imprenditore collettivo, infatti la citata norma al comma 2 recita *“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere 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 e il recupero della continuità aziendale”*.

Tradotto, qualsiasi attività di impresa esercitata in modo collettivo richiede una evidenza, aggiungerei documentale, in merito alla istituzione di un *“assetto organizzativo, amministrativo e contabile”*.

Questo assetto deve essere anche in grado di rilevare tempestivamente la crisi di impresa e la perdita di continuità aziendale.

Nelle pagine che seguono saranno trattati gli aspetti caratterizzanti un adeguato assetto organizzativo.

Capitolo 1

Le linee gerarchiche e le forme di organizzazione

Diverse sono le forme di organizzazione che può assumere una azienda. Nelle aziende di piccole dimensioni l'imprenditore decide personalmente su tutti gli aspetti della gestione. La crescita aziendale impone strutture organizzative sempre più articolate e complesse.

L'organizzazione aziendale è generalmente articolata in organi, funzioni, uffici e servizi. L'organizzazione riguarda sia gli aspetti prettamente tecnici sia quelli umani.

Sotto l'aspetto tecnico l'organizzazione aziendale si occupa degli elementi fisici e materiali relativi alla attività del business. In altri termini si tratta di organizzare la produzione, la distribuzione, il magazzino, i processi di rendicontazione, ecc.

Sotto l'aspetto umano l'organizzazione aziendale si occupa delle persone, ovvero dei rapporti umani che si instaurano in azienda e dei sistemi di comunicazione e circolazione delle informazioni.

Nella strutturazione di una organizzazione, particolare rilevanza, assume la gestione e la ripartizione del **potere** inteso come ***“la capacità di una persona di influenzare l'attività di altrui individui”***. Altro aspetto rilevante è l'**autorità** intesa come ***“potere legittimato, cioè***

riconosciuto da coloro che vi sono soggetti". L'autorità ed il potere determinano le relazioni di **"gerarchia"** in base alle quali una o più persone sono subordinate ad altre ad esse preposte.

L'esperienza pratica rileva che in ogni azienda, oltre ai **poteri formali** (poteri di autorità e responsabilità attribuiti alle varie persone sulla base di documenti formalizzati, quali ad esempio una procura notarile) esistono anche i **poteri informali**, ovvero poteri che si instaurano all'interno di una struttura dove persone che occupano posizioni meno elevate possono di fatto influenzare le decisioni di chi è gerarchicamente superiore.

L'organizzazione della azienda deve essere strutturata avendo cura di:

- Identificare i comportamenti per raggiungere gli obiettivi aziendali;
- Suddividere le responsabilità, i compiti e le funzioni in modo da attribuire la relativa autorità tra le persone che operano in azienda;
- Istituire i collegamenti tra le persone in relazione alle loro funzioni e ruoli ricoperti;
- Definire procedure specifiche per l'adeguamento dell'organizzazione in modo da garantire la flessibilità della stessa.
- Definire i sistemi di comunicazione tra i vari organi e le varie funzioni.

Il sistema di comunicazione deve garantire che:

- (a) gli ordini impartiti dalle funzioni gerarchicamente superiori arrivino in modo chiaro e preciso alle funzioni subordinate (es. predisporre ordini di servizio;

- formalizzare procedure con assegnazione specifica di funzioni distinguendo in modo chiaro il ruolo di: custodia, autorizzazione, operativo e contabile);
- (b) le informazioni circolino sia tra le funzioni di pari livello che tra quelle di livelli diversi;

La chiara identificazione delle funzioni aziendali, dei compiti, delle deleghe, della responsabilità, delle linee di dipendenza gerarchica ed i conseguenti poteri autorizzativi e di firma rappresentano un elemento essenziale per la definizione di un'organizzazione aziendale adeguata alle dimensioni dell'impresa.

Capitolo 2

Ordinamenti dell'organizzazione aziendale

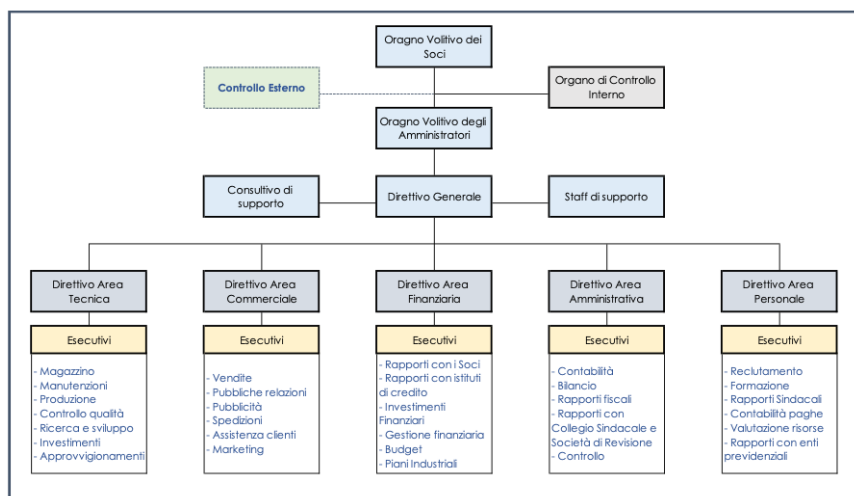
I vari attori aziendali possono assumere diversi livelli di responsabilità. L'organizzazione aziendale è caratterizzata da diverse figure ognuna delle quali consente di condurre la gestione aziendale.

La tabella che segue riassume per via sintetica il ruolo riservato alle diverse funzioni o organi di gestione.

Funzioni/Organi	Ruolo
Volitivi (V)	Stabilisce le linee generali della strategia aziendale. Nelle imprese individuali è l'imprenditore. Nelle imprese collettive l'Assemblea dei Soci e l'Organo Amministrativo
Direttivi (D)	Traducono le linee generali in programmi concreti di azione. Svolgono funzioni aziendali di massimo livello assumendo le decisioni che determinano la gestione dell'impresa. L'insieme dei soggetti con funzioni direttive si definisce "Management".
Consultivi o di Staff (CF)	Sono di supporto alle funzioni direttive. Hanno la funzione di produrre studi, ricerche, analisi di problemi e proporre soluzioni alternative.
Controllo (C)	Svolgono funzioni di controllo sull'operato degli altri soggetti. Possono rispondere per il loro operato sia all'interno (Servizio ispezione interno - Internal Audit) che all'esterno (Collegio Sindacale - Revisore Legale).
Esecutivi (E)	Attuano le decisioni operative degli organi direttivi eseguendo materialmente le operazioni aziendali.

Poiché le articolazioni aziendali presentano diversi livelli di complessità, l'organizzazione aziendale deve essere documentata ed accessibile alle persone.

La redazione di un organigramma aziendale, con la specifica identificazione delle funzioni, dei compiti, delle linee di responsabilità, consente di comprendere come l'impresa collettiva opera l'esercizio dell'attività decisionale e la trasmissione delle direttive aziendali da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri. Un esempio grafico di formalizzazione di una organigramma può essere il seguente:



La formalizzazione di un organigramma con la relativa descrizione dei compiti delle diverse funzioni rappresenta un passaggio prioritario ed essenziale all'interno di qualsiasi realtà imprenditoriale, e ciò a prescindere dalle dimensione e dal tipo di attività esercitata.

Risulta infine fondamentale, per garantire la buona strutturazione del sistema di controllo, attuare una ripartizione dei poteri nel rispetto del principio della separazione dei compiti.

Quando possibile, nel rispetto delle dimensioni aziendali, l'organizzazione deve garantire la separazione dei compiti tra:

- Attività esecutiva
- Attività direttiva
- Attività di controllo
- Attività di autorizzazione

Capitolo 3

Organigramma aziendale e la mappatura delle funzioni

L'organigramma aziendale è il documento nel quale viene formalizzata ed illustrata la struttura organizzativa dell'azienda. L'organigramma deve essere predisposto preferibilmente in forma grafica in modo da far rilevare al lettore l'immediata percezione della suddivisione dei poteri, dei diversi organi aziendali e delle diverse funzioni aziendali.

Tuttavia, l'organigramma da solo non è sufficiente a descrivere e delineare l'organizzazione aziendale, è sempre opportuno, anzi fortemente raccomandato, accompagnare l'organigramma con il manuale dell'organizzazione.

Il **manuale dell'organizzazione** è un documento nel quale vengono descritte in modo chiaro e dettagliato le competenze ed i limiti di autorità propri di ogni unità organizzativa.

In altri termini nel manuale dell'organizzazione deve essere delineata la separazione dei compiti e dei poteri dei vari attori dell'organizzazione aziendale.

Nell'impresa collettiva, è opportuno che in ogni sezione del manuale dell'organizzazione siano anche richiamate le procedure aziendali che i diversi attori sono tenuti a seguire nella esecuzione delle diverse operazioni.

Le procedure aziendali, adeguatamente formalizzate, rappresentano un'altro elemento imprescindibile per regolare e standardizzare i rapporti tra i vari attori interni ed esterni alla azienda.

Organigramma aziendale, manuale dell'organizzazione e procedure formalizzate, sono elementi determinati e necessari per dimostrare l'esistenza di un assetto *“organizzativo adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”* e quindi rappresentano un primo passo per essere **compliant** con il disposto dell'art. 2086 comma 2 del Codice Civile.

Poiché l'organizzazione aziendale muta al variare del tipo di business gestito, l'organigramma aziendale può assumere diverse forme. Le forme più ricorrenti sono:

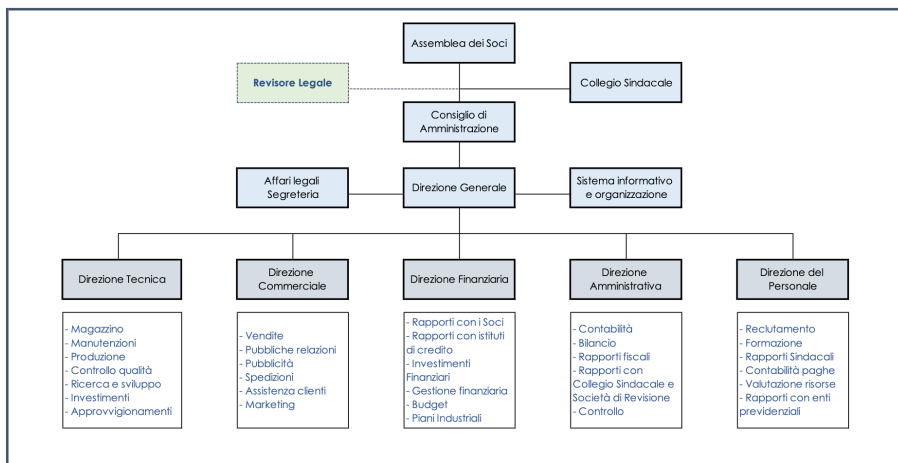
- ▶ Organigramma per funzioni (Organizzazione gerarchico funzionale);
- ▶ Organigramma per divisioni (Organizzazione gerarchico divisionale);
- ▶ Organigramma per matrici (Organizzazione mista).

L'organigramma per funzioni è molto usato dalle aziende che non presentano una vasta gamma di articoli e si basa sul principio della **specializzazione e della divisione dei compiti**.

Questa forma di organizzazione si basa su un sistema gerarchico funzionale. Generalmente ad una direzione corrisponde un'importante funzione aziendale articolata in più uffici che dipendono gerarchicamente dalla direzione sovrastante. Alcune funzioni aziendali possono avere ruoli

trasversali in quanto, pur rispondendo gerarchicamente ad una specifica direzione sovrastante, hanno un ruolo trasversale, es. la direzione del personale o l'ufficio IT.

Un esempio di organigramma per funzioni può essere il seguente:



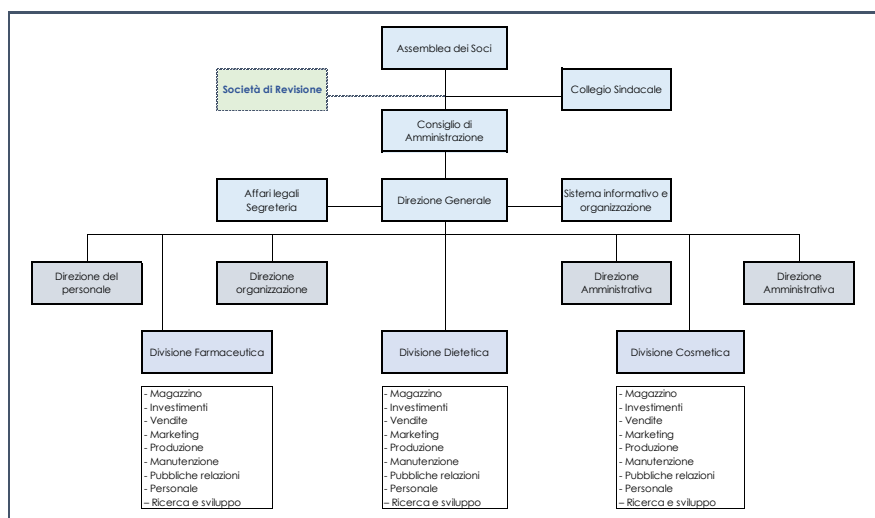
L'organigramma per divisioni è molto usato dalle aziende più complesse. Esempio, aziende con più stabilimenti produttivi, operanti in più aree geografiche, o con diverse linee di prodotto.

Generalmente questo tipo di organizzazione prevede diversi livelli organizzativi. La struttura organizzativa può avere:

- ▶ ad un primo livello, l'organizzazione può essere articolata per divisioni su linee di prodotto o aree geografiche o per stabilimenti produttivi;
- ▶ ad un secondo livello ogni divisione è organizzata per funzioni. Questo tipo di organizzazione presenta anche delle funzioni aziendali comuni a tutte le divisioni.

Poiché ogni divisione presenta generalmente una propria struttura operativa destinata a pianificare gli investimenti, la manutenzione, la ricerca, la commercializzazione dei propri prodotti, la struttura per divisioni si presta a quei modelli organizzativi che esaltano il decentramento e la specializzazione per linee di business.

Un esempio di organigramma per divisioni può essere il seguente:

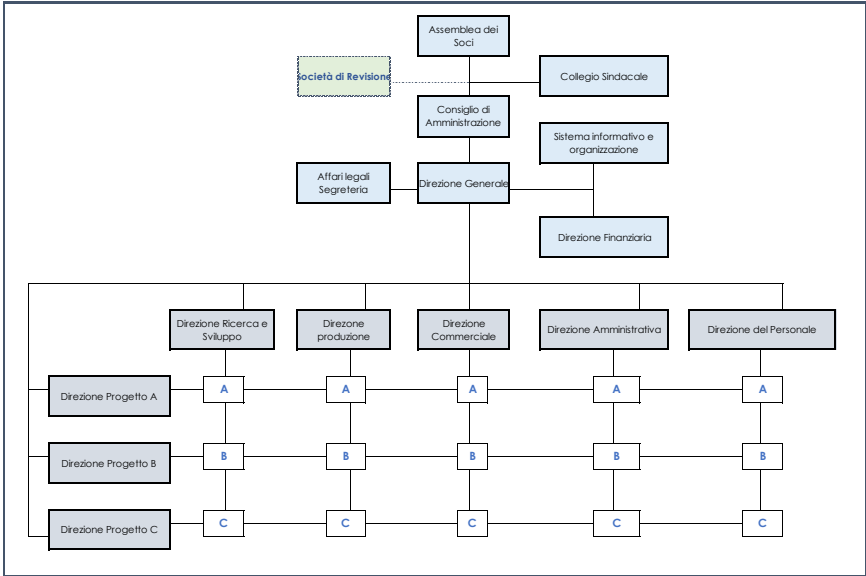


L'organigramma per matrice rappresenta un mix tra criterio funzionale e criterio divisionale.

E' generalmente utilizzato in quelle aziende di grandi dimensioni che operano contemporaneamente su diversi progetti, ad esempio aziende di costruzioni o di cantieristica navale. Questo tipo di organizzazione abbina il principio di specializzazione del lavoro e delle competenze agli obiettivi aziendali focalizzati su diversi progetti. I responsabili dei diversi progetti e delle diverse funzioni

spesso hanno la necessità di organizzare dei meeting di coordinamento al fine di eliminare possibili conflitti di attribuzione dei compiti.

Un esempio di organigramma per divisioni può essere il seguente:



Riflessioni finali

Il successo di un'impresa, collettiva o individuale, dipende sempre dalle persone che la compongono. Trovare il giusto mix di risorse tecniche ed umane è quindi un elemento imprescindibile per ottenere buoni risultati imprenditoriali.

L'adeguato assetto organizzativo di un'impresa si inserisce a pieno titolo nel percorso di successo della stessa sia in termini di business sia in termini di controllo del business.

Non è pensabile che il successo sia solo frutto di un'idea di prodotto o servizio, ciò che fa la differenza è sempre l'organizzazione e le persone che sono inserite nella stessa.

In tale contesto, il nuovo codice della crisi di impresa, imponendo un preciso obbligo giuridico di istituire assetti *“organizzativi, amministrativi e contabili adeguati”*, per le imprese collettive, valorizza l'organizzazione aziendale posta al servizio del successo della stessa.

E' quindi un bene aver previsto dei profili di responsabilità degli organi sociali nel caso in cui le imprese collettive non adempiano a tale obbligo.

Adesso però occorre sensibilizzare gli imprenditori a seguire questo percorso, che sicuramente non va visto come un costo, ma come una opportunità di miglioramento.

Biografia



Domenico Merlino

Senior Partner Link Audit e membro del Board Europeo di Integra International (<http://www.integra-international.net>)

Responsabile dell'ufficio tecnico di Link Audit e del settore Corporate Finance. Oltre 20 anni di esperienza lavorativa di cui 13 maturati presso una delle Big Four dove ha raggiunto il livello di Senior Manager. Ha diretto incarichi di audit di gruppi nazionali ed internazionali, anche quotati in borsa.