



# FMPI MILANO

MILANO@FMPI.EU  
+39 0229013496  
WWW.FMPIMILANO.IT



## **ADEGUATI ASSETTI: LE DOMANDE DELL'IMPRENDITORE MEDIO**

In questo articolo si sposta il punto di vista sugli adeguati assetti per capire quello dell'imprenditore medio ovvero il soggetto che effettivamente deve attivarsi nei confronti del Legislatore.

Parlare di best practices, documenti e processi è semplice con le dovute competenze. Eppure, spesso il lato amministrativo è concentrato sui singoli aspetti e manca il bersaglio.

A tal proposito, ad esempio, è sbagliato (e limitato) pensare che un commercialista sia in grado di adempiere agli assetti economici e fiscali. Sarebbe come chiedere di acquistare del pane in una macelleria basandosi sul fatto che carne e prodotti da forno rientrano in categorie alimentari simili.

Gli studi che si occupano di fiscalità e tenuta delle scritture contabili non sempre dispongono di un dipartimento di gestione. Inoltre, il commercialista rientra nell'insieme delle microimprese (piccole o medie) ed è quindi possibile che a sua volta debba riferirsi a specialisti esterni che abbiano l'adeguata percezione delle richieste.

Gli adeguati assetti sono un discorso ampio e soprattutto recente quindi le figure di riferimento vanno ricercate con attenzione. Per quanto si sforzi, un imprenditore medio difficilmente avrà chiare le sfumature normative concentrandosi piuttosto sui canonici tre punti:

- Cosa sono gli adeguati assetti
- Quali sono le sanzioni previste
- Cosa succede se non mi attivo

### **COSA SONO GLI ADEGUATI ASSETTI**

Si è già ampiamente trattata la natura degli adeguati assetti ma in prima battuta è possibile definirli linee guida in prevenzione della crisi d'impresa che forniscono migliorie sostanziali alle aziende capaci di sfruttarle concretamente.

Il Legislatore pone molta attenzione al rischio di fallimento perché rispetto al passato ora l'intero sistema verrebbe influenzato dall'ammanco dei singoli.

### **UN PUNTO DI VISTA DIVERSO SUL FALLIMENTO**

Per evitare di ripetere concetti già citati si è deciso di fare una piccola digressione sull'idea di fallimento in Italia rispetto agli altri paesi. L'esempio migliore in tal senso sono gli Stati Uniti dove esso viene previsto nel piano imprenditoriale. I manager con un fallimento nel CV suscitano interesse per le aziende grazie all'esperienza che li ha resi più strutturati.

In generale, comunque, al giorno d'oggi quando un'azienda fallisce la concentrazione non si focalizza sulle decisioni prese dagli amministratori ma sugli strumenti utilizzati che li hanno portati a intraprendere un'azione piuttosto di un'altra. Report, motivazioni, dati, stanziamenti di denaro e richieste bancarie sono materia degli adeguati assetti.

### **LE DIMENSIONI CONTANO**

Un aspetto evidenziato spesso in materia di adeguati assetti è la falla legislativa relativa alla comprensione delle dimensioni aziendali. L'imprenditore medio, spesso per limiti culturali (intesi come cultura d'impresa) non ha tempo né voglia di approfondire la Normativa. Il Legislatore ha introdotto una serie di aggiornamenti fondamentali che tuttavia non si adattano sempre al soggetto finale cui sono rivolti diventando un'arma a doppio taglio.

### **QUALI SONO LE SANZIONI PREVISTE E COSA SUCCEDDE SE NON CI SI ATTIVA**

Ad oggi non sono previsti piani sanzionatori ma in questi anni si sono verificate azioni legali che hanno evidenziato la responsabilità degli organi amministrativi. Le parti in causa hanno dovuto rispondere di inadempimento, danno (diretto o indiretto) dimostrando che non ci fosse un legame tra i due aspetti.

La produzione di report analitici corretti incontra le aziende in questo punto aiutandole a rendere atto delle proprie scelte in materia gestionale, finanziaria e di processo.

**MILANO@FMPI.EU**

**WWW.FMPIMILANO.IT**

**+39 0229013496**



In campo civile e penale il giudice ha verificato spesso la mancanza degli adeguati assetti affidando ad amministratori (anche esterni all'azienda ma stipendiati da questa) il compito di risanare le mancanze laddove possibile. Tra i poteri di questi ultimi sono da sottolineare la revisione procedurale e la sospensione (o il blocco) dell'accesso al credito fintanto che non fosse tutto sistemato.

## **COME SI CREA L'IDEA DI ADEGUATEZZA NELL'IMPRENDITORE MEDIO?**

Il concetto di adeguatezza è difficile da identificare. Le aziende sono diverse e ognuna necessita di specifiche procedure, quindi è sconsigliato generalizzare.

Il primo passo per costruire insieme all'imprenditore delle pratiche efficaci è preparare domande relative a ogni ambito dell'attività e del settore in cui si muove. Il contenuto delle risposte verrà verticalizzato sull'intera società per creare un modello a punti e votazioni.

Il voto può risultare severo perché restituisce uno spaccato senza mezzi termini dell'azienda soprattutto quando le dimensioni sono consistenti. Il vantaggio però è altrettanto impattante perché avendo immediatamente la sensibilità critica l'intervento risulta più reattivo e l'efficacia garantisce continuità.

Gli esperti in materia sono soggetti analitici spesso distaccati e oggettivi. Il lavoro con l'imprenditore diventa quindi importante perché evita la standardizzazione mirando invece a soluzioni soggettive, combinate ed efficienti.

## **L'ESEMPIO DELLA PREVENZIONE**

Un esempio per capire meglio il contenuto di quanto scritto finora è la capacità per le PMI di prevedere e controllare i report richiesti dalla Normativa (da redigere talvolta ogni 30 giorni). La soluzione canonica dei CdA medi è sforzarsi per rispondere coi propri mezzi ricorrendo solo alla fine a professionisti specializzati.

Apparentemente non ci sono falle se non si considerano le eventuali azioni legati (civili e penali) da sostenere in caso di problemi che si vanno a

sommare alle pratiche risanatorie.

La richiesta degli adeguati assetti non è semplice perché impone agli imprenditori di passare da zero a esperti in poco tempo. Per questo motivo è fondamentale allargare la propria visione, formarsi e rivolgersi a professionisti consci della giusta direzione da intraprendere.



## ADEGUATI ASSETTI: COME ESSERE ADEGUATI

Gli adeguati assetti visti finora possono raggrupparsi nelle tre categorie ormai note:

- **Organizzativo:** comprende le procedure e gli elementi di diritto che condizionano il processo decisionale. Quest'ultimo deve essere gestito da persone competenti e richiede adeguati organigrammi e mansionari.
- **Amministrativo:** la dimensione dinamico/funzionale dell'organizzazione. All'interno presenta elementi prospettici che definiscono le strategie per i futuri processi decisionali da parte del management.
- **Contabile:** riguarda la parte più operosa e di conseguenza corposa.

MILANO@FMPI.EU

WWW.FMPIMILANO.IT

+39 0229013496



La crisi d'impresa è un rischio aziendale. Attraverso gli adeguati assetti le attività capiscono i rischi che le caratterizzano per intervenire con sistemi di controllo interno che verificano preventivamente l'attuazione corretta delle procedure.

## **COME ADEGUARSI A LIVELLO ORGANIZZATIVO**

Il focus del professionista si concentra prima di tutto sulla redazione di un attento organigramma che riporta funzioni e mansionario. Grande importanza viene data a coerenza e veridicità delle informazioni per evitare che personale impreparato sia assegnato a compiti per i quali non è qualificato.

Altro punto importante sono deleghe e procedure. I delegati devono (come sopraccitato) essere in grado di gestire le responsabilità del proprio ruolo. Le procedure richiedono certificazioni (ISO), formazione per la concreta messa in opera e vigilanza sull'effettivo rispetto durante l'attività.

Da questo preambolo è possibile definire il risk assessment (valutazione del rischio), un'area fondamentale perché da esso dipende l'intera configurazione del sistema (soprattutto contabile). Una valutazione sommaria tende a generalizzare mentre un'analisi professionale è in grado di definire i rischi specifici in base alla tipologia di attività (un'impresa immobiliare è

soggetta a pericoli differenti rispetto a chi si muove, ad esempio, nel settore chimico).

Molti altri aspetti rientrano nell'assetto organizzativo e sarebbe complesso trattarli nel dettaglio (anche in relazione alle righe precedenti). È tuttavia possibile citare materie riguardanti il codice etico, i programmi di compliance, la formazione del personale e la necessità di costruire un efficace sistema di informazione, comunicazione e divulgazione all'interno dell'azienda.

### **COME ADEGUARSI A LIVELLO AMMINISTRATIVO**

L'assetto amministrativo è riconducibile a un sistema di controllo che lavora per conto della governance in funzione delle scelte progettuali future.

I professionisti ragionano dunque in prima battuta sull'analisi del piano finanziario e industriale determinando un budget annuale e forecast (proiezione).

Molta importanza a questo livello ricopre la conoscenza di strumenti e procedure per la gestione integrata:

- Competenza di sistemi informatici per produrre informazioni e gestire flussi di dati.
- Gestione della tesoreria.
- Definizione delle figure appropriate a seguire i clienti (affidamento, customer care e customer satisfaction).
- Creazione di una dashboard delle previsioni (KPI).

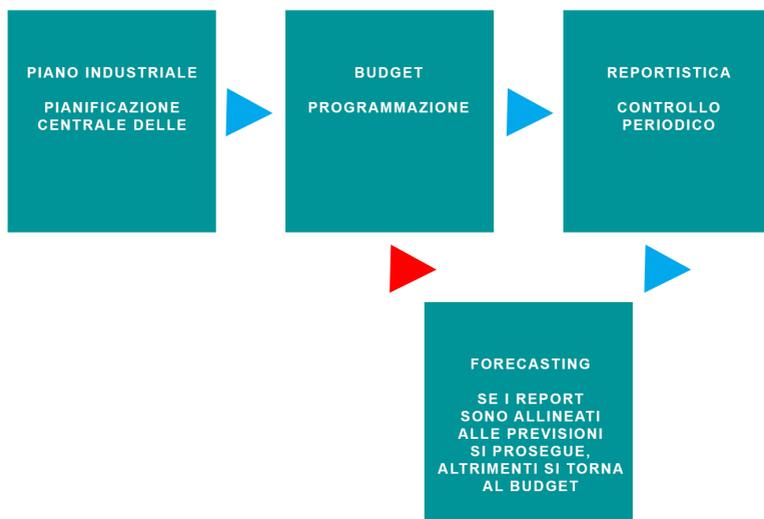
### **COME ADEGUARSI A LIVELLO CONTABILE**

L'assetto contabile richiede particolare attenzione perché tratta temi tecnico/operativi multilivello. Risulta perciò fondamentale riferirsi sempre a personale qualificato e formato in materia di:

- Principi contabili di riferimento.
- Procedure per la gestione dei processi contabili (ad esempio le modalità per aprire nuovi sottoconti).



- Contabilità analitica (conoscenza di costi produttivi, margine ottenibile dalla vendita in base al prezzo proposto nei confronti del mercato).
- Reportistica operativa (di matrice industriale).
- Reportistica economico, finanziaria e patrimoniale.
- Analisi degli scostamenti (budget sul report predittivo di vendita a controllo della strada intrapresa in fase decisionale).
- Misurazione delle performance attraverso dashboard professionali.
- Valutazione degli investimenti e del capitale economico (questo permette di evitare investimenti senza una preventiva visione che consideri gli assetti aziendali).
- Gestione e controllo del budget di tesoreria (a dodici mesi introdotto dall'art. 3) necessario per evidenziare la capacità di coprire le uscite nel breve periodo.



Dallo schema è evidente come non sia sufficiente affidarsi esclusivamente al conto economico ma diventi necessario approfondire (ad esempio) stati patrimoniali e rendiconti finanziari, indici di bilancio e analisi per margini, modelli di scoring, diagrammi strutturali e di posizionamento.

## **COSA POSSONO FARE PMI E MPMI**

I soggetti più sensibili agli adeguati assetti sono senza dubbio le PMI e le MPMI (micro-piccola media impresa) perché impreparate a gestire le richieste normative. A tal proposito rivolgersi a professionisti specializzati semplifica il lavoro:

- Identificando obiettivi, programmi (strategie), politiche e standard di prestazione (azioni). Questi devono risultare chiari ad ogni livello indipendentemente da dimensioni aziendali e settore di appartenenza.
- Definendo responsabilità e poteri da attribuire sulla base delle competenze.
- Favorendo la comunicazione interna in relazione a responsabilità, gerarchie, dipendenze e rapporti. Una malagestione di questo punto crea disallineamenti spesso pericolosi per l'impresa.
- Istituito un sistema di comunicazione basato sul confronto dei risultati effettivi con le previsioni e l'analisi degli scostamenti (effettivo sul previsto).
- Aggiornando periodicamente le procedure interne in linea con mutevolezza e dinamicità dell'azienda.

Il percorso verso l'adeguamento normativo è lungo e complesso. Spesso mancano le competenze e la conoscenza degli strumenti informativi che aiuterebbero molto le imprese a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il primo passo è l'analisi dello stato dell'arte da parte di un professionista nei confronti degli imprenditori. Da qui si concretizza un'immagine dell'azienda che rappresenta il punto di partenza per costruire una relazione oggettiva comprendente gli elementi esistenti e quelli da ottenere sulla base degli obiettivi prefissati.

**MILANO@FMPI.EU**

**WWW.FMPIMILANO.IT**

**+39 0229013496**



# FMPI MILANO

## FEDERAZIONE MEDIE E PICCOLE IMPRESE

ASSOCIAZIONE  
DATORIALE

AUTONOMA

70 SEDI  
IN ITALIA

INDIPENDENTE

SENZA SCOPO  
DI LUCRO

5000 AZIENDE  
RAPPRESENTATE

APARTITICA

FMPI RAGGRUPPA, COINVOLGE E ASSISTE LE ATTIVITÀ SUL TERRITORIO NAZIONALE CON L'OBIETTIVO DI CREARE **CULTURA D'IMPRESA** E **FAVORIRE COLLABORAZIONI** TRA AZIENDE E TRA AZIENDE E ISTITUZIONI.

### COME RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO

L'associazione datoriale inserisce **propri rappresentanti** nei tavoli regionali, comunali e nelle camere di commercio per promuovere le imprese associate.

**Stipula e firma CCNL** di settore per rendere agevole l'attività d'impresa.

Attraverso una rappresentanza al CNEL (Confintesa) **partecipa alla definizione delle leggi sul lavoro.**

Gli associati ricevono periodicamente aggiornamenti tramite newsletter riguardo **opportunità economiche e normative.** Inoltre accedono gratuitamente a corsi di formazione, webinar di settore e incontri di approfondimento.

# SERVIZI

## FINANZIABILI

**SICUREZZA SUL LAVORO**  
**POLITICHE ATTIVE**  
**INCLUSIONE**  
**CAF**  
**PATRONATO**  
**NEGOZIAZIONE ASSISTITA**  
**DETAZZAZIONE**  
**DECONTRIBUZIONE**

## IN CONVENZIONE

**FORMAZIONE**  
**ADEGUATI ASSETTI**  
**RICERCA E SELEZIONE**  
**ISO**  
**BANDI E ACCESSO AL CREDITO**  
**CONSULENZA AZIENDALE**  
**SUPPORTO MARKETING E COMMERCIALE**  
**GDPR E PRIVACY**

## PARTNERS

**TALENTI  
& IMPRESE**

**DAMA**

**CS**

**E.BI.CONF.**

**DOMA  
Servizi**

**ANT s.r.l.**

**RES PUBBLICA**

**BES Coop Soc.  
di tipo B**

**ESPM**

ATTRAVERSO PARTNERSHIP CON ENTI SPECIFICI FMPI FORNISCE SERVIZI GRATUITI A LAVORATORI E AZIENDE PERMETTENDO L'ESPANSIONE COMMERCIALE GRAZIE A PIANI MARKETING, RISPETTO NORMATIVO E ACQUISIZIONE DI STRUMENTI GESTIONALI.

**MILANO@FMPI.EU**

**WWW.FMPIMILANO.IT**

**+39 0229013496**

# SERVIZI AGLI ASSOCIATI

## **RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE**

**CORSI PROFESSIONALI**

**FORMAZIONE**

**(SOFT/HARD SKILLS, FORMAZIONE  
CONTINUA)**

**ATTIVAZIONE TIROCINI**

**GESTIONE APPRENDISTATI**

**COACHING E COUNSELING**

**CERTIFICAZIONI ISO**

**CERTIFICAZIONI SICUREZZA**

**D.Lgs 81/80**

**SICUREZZA SUL LAVORO**

## **WELFARE**

**CONTRATTUALISTICA**

**CONCILIAZIONI LAVORO**

**CERTIFICAZIONI CONTRATTI**

**MEDIAZIONE LAVORO**

**PRIVACY**

**GDPR**

**FONDI INTERPROFESSIONALI**

**FONDO SANITARIO**

**CAF**

**PATRONATO**

**CENTRO STUDI**



**MILANO@FMPI.EU**

**WWW.FMPIMILANO.IT**

**+39 0229013496**