News - 13/05/2025

Adeguati assetti: l'arma segreta delle aziende di beni strumentali

È ora di trasformare un obbligo in opportunità

Materiale elaborato a partire da un articolo di Cristina Mariani

EXECUTIVE SUMMARY

Negli ultimi anni, le regole sulla gestione d'impresa sono cambiate profondamente. In particolare, le nuove norme del Codice della Crisi d'Impresa impongono alle aziende di dotarsi di **"adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili"**: in parole semplici, si tratta di strumenti per controllare costi, liquidità e rischi in modo tempestivo e strutturato.

Tuttavia, **meno del 40% delle PMI italiane dispone di assetti adeguati**, secondo uno studio KPMG del 2023, esponendosi a gravi rischi, sia economici che legali. Questo whitepaper spiega perché questi strumenti non sono solo un obbligo di legge, ma **possono diventare un vero vantaggio competitivo**.

Attraverso esempi pratici e casi aziendali reali, scoprirai:

- Perché ignorare gli adeguati assetti può mettere a rischio la continuità della tua azienda
- Quali sono i segnali d'allarme più comuni che spesso passano inosservati
- Come trasformare un obbligo normativo in un sistema di gestione efficace e redditizio

---

KPMG, "L'importanza dell'adeguatezza degli assetti aziendali", novembre 2023

ALLARME ROSSO PER GLI AMMINISTRATORI

Molti imprenditori pensano che si tratti di un tema per tecnici o consulenti, ma la verità è che **non adottare gli adeguati assetti oggi può comportare responsabilità personali** per gli amministratori. E questo vale anche per aziende sane.

Cosa significa concretamente? Che se l'azienda dovesse andare in difficoltà e non hai predisposto strumenti adeguati per prevedere e affrontare il problema, **potresti rispondere con il tuo patrimonio personale**.

CNDCEC – "Check-list operative per l'implementazione degli adeguati assetti", Luglio 2023

Studio Legal Research – "Responsabilità degli amministratori post-riforma", Gennaio 2024

CONTINUITÀ AZIENDALE: IL LEGAME CRUCIALE CON GLI ADEGUATI ASSETTI

Il principio di **continuità aziendale** stabilisce che un'azienda, per legge, deve essere in grado di dimostrare di poter restare attiva almeno per i 12 mesi successivi alla chiusura del bilancio.

Questo significa che, quando firmi un bilancio, **stai dichiarando che la tua azienda sarà ancora operativa almeno fino a fine anno prossimo**. Ma come puoi farlo se non hai dati aggiornati su costi, margini e liquidità?

Ecco dove entrano in gioco gli adeguati assetti: **sono lo strumento concreto che ti permette di fare questa valutazione con consapevolezza**.

OIC 11 – "Finalità e postulati del bilancio", Organismo Italiano di Contabilità, 2024

Il Sole 24 Ore – "Guida al bilancio 2024", Valcarenghi & Pellino, Febbraio 2024

I TRE SEGNALI D'ALLARME CHE NON DEVI IGNORARE

Se la tua azienda produce macchinari o beni strumentali e riconosci anche solo uno di questi segnali, è tempo di agire:

1. **Sorprese sui margini a fine commessa**
   - Scopri il reale andamento economico solo a progetto concluso?
   - Le commesse che sembravano redditizie si rivelano in perdita?
2. **Tensioni di liquidità nonostante il portafoglio ordini**
   - Fatturato in crescita ma cassa sempre in affanno?
   - Clienti che ritardano i pagamenti alle milestone?
3. **Decisioni basate più sull'esperienza che sui dati**
   - Preventivi elaborati senza una metodologia strutturata?
   - Mancanza di warning precoci sui progetti problematici?

Associazione Nazionale Costruttori Macchine, "Rapporto sui margini di commessa nel settore macchinari", 2024

Osservatorio Digital Innovation, "Gestione delle commesse nelle PMI manifatturiere", 2023

Banca d'Italia, "Indagine sulle imprese industriali e dei servizi", 2024

COSA RISCHI VERAMENTE

La mancata adozione di adeguati assetti non è più solo un problema aziendale:

- **Responsabilità personale patrimoniale** degli amministratori
- **Azioni di responsabilità** da parte dei soci o dei creditori
- **Difficoltà nell'ottenere credito** da banche e investitori
- **Impossibilità di accedere alle procedure per gestire una crisi**
- Impossibilità di attestare la continuità aziendale con conseguenti **problemi nella redazione del bilancio**

"Un recente caso giurisprudenziale ha stabilito un risarcimento di €1,2 milioni a carico degli amministratori di una PMI meccanica per non aver implementato adeguati sistemi di controllo di gestione e non aver rilevato tempestivamente la perdita di continuità aziendale."

Tribunale di Milano, decreto del 29 febbraio 2024

Studio Legale Associato Bianchi & Partners, "Responsabilità degli amministratori nella crisi d'impresa", 2024

Rivista di Diritto Societario, "Adeguati assetti e tutela dei creditori", Vol. 12, n. 3, 2023

LA SOLUZIONE: ADEGUATI ASSETTI SU MISURA

Per le aziende di beni strumentali, l'implementazione di adeguati assetti non deve essere un adempimento burocratico ma un potente strumento competitivo che permette di:

- **Prevedere con precisione** i margini di commessa prima ancora di iniziare i lavori
- **Intercettare deviazioni** rispetto al budget quando c'è ancora tempo per intervenire
- **Trasformare l'esperienza in processi** replicabili e migliorabili
- **Anticipare le tensioni finanziarie** con settimane o mesi di anticipo
- **Attestare con solidità la continuità aziendale nel bilancio**, come richiesto dall'Oic 11

Fondazione Nazionale dei Commercialisti, "Gli adeguati assetti nelle PMI manifatturiere", 2024

Digital Innovation Hub, "Trasformazione digitale e adeguati assetti organizzativi", 2023

Harvard Business Review Italia, "Dalla compliance al vantaggio competitivo", Edizione speciale, 2024

CASE STUDY DI SUCCESSO: DA RISCHIO A OPPORTUNITÀ

Si riporta il caso di un'azienda di medie dimensioni che produce macchine per la lavorazione dei metalli. L'azienda ha adottato un sistema su misura per monitorare commesse e flussi finanziari.

Ecco i risultati dopo 12 mesi:

- +14% di marginalità media

- -63% di commesse in perdita
- +22% di miglioramento nel cash flow
- Zero contenziosi con i clienti
- Bilanci certificati con continuità dimostrata

"Pensavo fosse roba da grandi gruppi. Ora non tornerei più indietro." - CEO dell'azienda

---

Analisi comparativa del settore, Confindustria Meccanica, "Benchmark di performance nel settore macchine utensili", 2024

I 5 PILASTRI DEGLI ADEGUATI ASSETTI PER I PRODUTTORI DI BENI STRUMENTALI

1. Sistema di preventivazione analitica

- Modelli standardizzati di quotazione
- Database storico di costi e tempi
- Validazione multi-livello delle offerte critiche

2. Controllo avanzamento commesse

- Monitoraggio in tempo reale degli stati di avanzamento
- Alert automatici su scostamenti significativi
- Dashboard integrate per Project Manager e direzione

3. Cash flow planning integrato

- Previsione finanziaria legata alle milestone contrattuali
- Monitoraggio proattivo dei ritardi di pagamento
- Simulazione di scenari di stress sulla liquidità per valutazione prospettica a 12 mesi

4. Gestione strutturata delle modifiche

- Workflow approvativo per varianti e modifiche tecniche
- Valutazione immediata dell'impatto economico dei cambiamenti
- Tracciabilità completa delle revisioni contrattuali

5. Reporting direzionale tempestivo

- KPI critici sempre aggiornati e disponibili
- Analisi comparative tra commesse e business unit
- Sistemi di early warning personalizzati per la continuità aziendale

---

PwC Italia, "Best practices nella gestione delle commesse industriali", 2024

PMI.it, "Guida ai software gestionali per il controllo di commessa", Febbraio 2024

McKinsey & Company, "Operational Excellence in Manufacturing: The 5 Pillars Approach", 2023

FAI UN CHECK: LA TUA AZIENDA È DAVVERO AL SICURO?

Quiz rapido: rispondi sinceramente a queste domande

- Puoi prevedere con precisione il margine finale di ogni commessa in corso?
- Hai un sistema che ti avvisa automaticamente quando una commessa devia dal budget?
- Le tue previsioni finanziarie coprono almeno 12 mesi come richiesto dall'Oic 11?
- Esiste una procedura formalizzata per la gestione delle modifiche in corso d'opera?
- I Project Manager hanno accesso in tempo reale ai dati di avanzamento tecnico ed economico?
- Saresti in grado di dimostrare oggettivamente la continuità aziendale in caso di verifica?

Se hai risposto NO anche a una sola domanda, la tua azienda è potenzialmente a rischio.

Deloitte Italia, " Deloitte Insight sull'Organizational self-assessment", 2022

Ministero dello Sviluppo Economico, "Check-list per la prevenzione della crisi d'impresa", 2023

CNDCEC, "Indicatori di allerta per la continuità aziendale", Gennaio 2024

CONCLUSIONI: NON È SOLO UN OBBLIGO, È UN INVESTIMENTO

Gli adeguati assetti non sono solo un obbligo normativo, ma un'opportunità per:

- **Dormire sonni tranquilli** come amministratore
- **Attestare con sicurezza** la continuità aziendale nel bilancio
- **Migliorare drasticamente** le performance aziendali
- **Crescere in modo sostenibile** senza sorprese
- **Battere la concorrenza** con decisioni più rapide e informate
- **Attirare investitori e finanziatori** grazie a una governance solida

"Le aziende che si attrezzano in anticipo, sono anche quelle che crescono più solide e resistono meglio nei momenti difficili." - Boston Consulting Group, 2024

Investire negli adeguati assetti non è un costo, ma la decisione più redditizia che puoi prendere quest'anno per la tua azienda di beni strumentali. Soprattutto in un contesto economico che, come riportato dagli esperti, "non pare roseo".

La domanda non è se puoi permetterti di implementare adeguati assetti, ma se puoi permetterti di non farlo.

Il Sole 24 Ore, "Adeguati assetti: opportunità oltre l'obbligo", Marzo 2024

Associazione Italiana Controller, "Controllo di gestione e performance aziendale", 2023

VUOI SAPERNE DI PIÙ?

Scopri come implementare adeguati assetti su misura per la tua azienda di beni strumentali con il nostro corso:

GUIDA PRATICA AGLI ADEGUATI ASSETTI: COME EVITARE RISCHI PATRIMONIALI