IPSOA

AMMINISTRAZIONE & FINANZA

2021

6

- La rivalutazione dei beni nel bilancio consolidato
- Adeguati assetti organizzativi: le dimensioni contano veramente?
- La gestione della liquidità nelle start-up innovative: modalità operative e big data
- Intelligenza artificiale e comunicazione dei dati ESG
- Maggiorazione di aliquota IRAP per società ed enti esercenti attività di imprese concessionarie
- La nuova disciplina sulle operazioni con parti correlate
- Il risk management e la scelta delle fonti di finanziamento nelle PMI
- La stima di bitcoin nelle perizie di conferimento in società
- Contabilizzazione di Superbonus e altre detrazioni fiscali

Inserto

- La sfida della moda verso un domani sostenibile: Save The Duck

ISSN 1971-5013 - Anno XXXVI - Giugno 2021 – n. 6 - Direzione e Redazione: Viale dei Missaglia, n. 97, Edificio B 3 – 20142 Milano (MI)
Tariffa R.O.C.: Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento Postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

00249874
5 000002 498749

COVID-19 SEGUI LE NOVITÀ

ON-LINE
www.edicolaprofessionale.com

Wolters Kluwer

Adeguati assetti organizzativi: le dimensioni contano veramente?

di Alessandro Antolini (*) e Gustavo Bussinello (**)

A differenza della cultura anglosassone, il panorama italiano delle piccole e medie imprese è ancora poco incline alla strutturazione di un sistema di programmazione e controllo quale utile strumento di gestione aziendale. Nella maggior parte dei casi il budget fa riferimento solo al lato economico trascurando del tutto quello finanziario, fondamentale per comprendere al meglio le evoluzioni delle dinamiche aziendali future. Budget economico e budget finanziario sono strettamente legati ed interconnessi ecco perché vanno programmati simultaneamente. Il D.Lgs. n. 14/2019 e l'art. 2086 c.c. obbligano le imprese a dotarsi di idonei assetti organizzativi, amministrativi e contabili per rilevare tempestivamente lo stato di crisi e verificare costantemente che ci siano i presupposti per la prosecuzione dell'attività in modo efficiente, in particolar modo che i flussi finanziari prospettici a 6 mesi risultino sempre in equilibrio. Nell'articolo viene proposto, anche attraverso un esempio reale, un metodo di approccio al lavoro efficace e dinamico utilizzabile da qualsiasi tipo di impresa a prescindere dalle sue dimensioni grazie all'automazione e all'integrazione dello stesso con i gestionali già presenti in azienda; il fine è quello di costruire un sistema di pianificazione e controllo adeguato ai requisiti normativi e contemporaneamente facile da consultare e flessibile nel suo utilizzo pratico.

Introduzione

Con l'emanazione del D.Lgs. n. 14/2019, definitivamente approvato e corretto dal Consiglio dei Ministri dello scorso 18 ottobre 2020, si è assistito ad una rivoluzione epocale del concetto di crisi e di insolvenza imprenditoriale. La norma infatti sposta il *focus* giuridico da una nozione obsoleta di fallimento che resisteva dal lontano 1942 e che normava sostanzialmente le azioni pratiche da mettere in campo per traghettare l'azienda ormai definitivamente al collasso verso la sua estinzione, ad uno di prevenzione della "malattia" aziendale. La vera rivoluzione, infatti, sta nello scegliere di aiutare il paziente malato, l'impresa, prima che la malattia stessa diventi patologica ed irreversibile ma anzi dandole la possibilità nel momento di difficoltà di avere le cure necessarie per potersi ristabilire.

Per evitare quindi che l'azienda possa trovarsi improvvisamente in difficoltà senza esserne preventivamente consapevole è necessario, tra l'altro, che l'azienda si doti di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi, ai sensi del comma 2 dell'art. 2086 c.c. Riassumendo in poche parole la struttura organizzativa aziendale deve investire in risorse umane e tecnologiche che siano in grado di creare quell'infrastruttura capace di segnalare in anticipo e con un certo buon grado di precisione le possibili anomalie che possono creare disequilibri economico-finanziari futuri, quindi avendo una prospettiva *forward-looking* e non valutando il passato. Informazioni sempre pronte, rapide ed affidabili possono fare la differenza nel recepire se un'azienda sta andando nella direzione sbagliata. Molte volte capita che la rapidità e

Note:
(*) Dottore Commercialista Ordine di Verona e Senior Controller presso Gap Studi e Consulenze - Verona
(**) Presidente Commissione Finanza e Controllo Odcec Verona e Managing Partner Gap Studi e Consulenze – Verona

l'affidabilità dell'informazione che interessa si scontri con la precisione del dato: è necessario uscire dallo schema mentale contabile-amministrativo che implica un dato impeccabile, per entrare nel mondo della programmazione e controllo dove è più efficace la puntualità del dato che la sua perfezione numerica; un'informazione precisa ma vecchia di due mesi ha un'utilità trascurabile al confronto di un dato tempestivo ancorché stimato con buona approssimazione.

L'art. 2086 c.c. mette in evidenza che il sistema di programmazione e controllo che l'impresa deve implementare serve non solo a rilevare preventivamente lo stato di difficoltà ma "anche", cioè per fare impresa è fondamentale pianificare efficacemente a prescindere dallo stato di criticità o meno in cui versa l'azienda: l'imprenditore organizza la sua attività futura sulla base degli obiettivi che si pone e ha la necessità di sapere, cammin facendo, se le tappe intermedie che si era prefissato per raggiungere quel determinato scopo sono state conseguite o meno. Altro concetto espresso nella norma è quello che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa; ma si è proprio sicuri che le dimensioni contino veramente? A parere di chi scrive la risposta è negativa: ciò che conta realmente è la sensibilità e la lungimiranza dell'imprenditore a programmare costantemente ciò che fa; si può infatti costruire un sistema adatto a tutte le imprese a prescindere dal volume e dalla grandezza, le dimensioni contano per quanto riguarda la profondità dell'analisi che si vuole impostare cioè quanto ci si vuole spingere nel dettaglio delle informazioni fondamentali. Ad oggi, infatti, quasi tutte le aziende - anche piccole - sono dotate di sistemi informatici, *software* contabili e operativi che sono in grado di rilevare ed elaborare correttamente i principali fatti gestionali. Ciò che serve quindi è un sistema che dialoghi con tutte le funzioni aziendali e che sia in grado di recepire le informazioni consuntive integrandole con quelle costruite in fase di *budget*, creando un processo automatizzato e immediato per un confronto rapido ed efficace ma soprattutto, come dice la norma, tempestivo. Ecco che quindi ciò che realmente ha significato è la promozione della cultura della pianificazione e del controllo che ancora oggi nelle piccole e medie aziende italiane latita.

Tanti, perciò, sono gli elementi da mettere sul tavolo, ma sicuramente il principale deve essere una corretta programmazione aziendale, che deve nascere prima di tutto dalla conoscenza della stessa a livello di *business*, dei processi interni che la regolano, da come i dati vengono resi fruibili dal sistema informativo. Ancora troppo spesso si pensa che programmare e quindi, costruire un *budget*, si possa fare replicando il dato storico proiettandolo matematicamente per il futuro; tale impostazione tende a banalizzare il lavoro di programmazione e controllo che invece deve essere visto come attività professionale e soprattutto di riflessione e confronto tra imprenditore/soci e *controller*/consulente sugli scopi che si vogliono raggiungere e sulle modalità del loro conseguimento. Fare un *budget* come copia e incolla dell'anno precedente può essere completamente fuorviante: si pensi solamente all'anno appena trascorso, se un imprenditore facesse un mero esercizio aritmetico non terrebbe nel dovuto conto l'andamento fortemente altalenante per non dire di stallo si è avuto in parecchi mesi durante il 2020 sia a livello di costi e di ricavi che di entrate e uscite finanziarie. Ma ancora senza scomodare quest'anno *horribilis* e senza precedenti, pensando ad un'azienda che ha un ramo consolidato di attività operativa quale *core business* e accanto ad esso un ramo di tipo immobiliare non ricorrente, ecco che se si predisponesse un *budget* "copia e incolla" sarebbe possibile replicare in un anno costi e ricavi straordinari inesistenti per il futuro. Tutto ciò per dire che la costruzione del *budget* parte da una corretta valutazione del contesto aziendale attuale e futuro, programmando in modo cosciente, coerente e professionale tutto l'organismo aziendale a 360 gradi cercando di lasciare il meno possibile vuoti di informazioni. È fondamentale quindi partire dall'attività aziendale intrinseca ovvero da dove si crea il reale valore identificandone le milestones da raggiungere: sto parlando del piano commerciale o di produzione prospettico in quanto da lì poi a cascata si potranno stimare efficacemente i costi diretti/variabili da sostenere per conquistare quel determinato livello di attività, quali investimenti strutturali devono essere messi in campo o come finanziarne l'acquisto.

Il secondo aspetto fondamentale è quello del controllo dei risultati ottenuti che va fatto periodicamente ma in modo sollecito a

seconda della disponibilità del dato: l'informazione relativa alle vendite si può ottenere estraendola dai gestionali anche quotidianamente, purché il tipo di attività lo consenta e sia utile per l'imprenditore nel valutare e orientare le sue scelte. Quindi la natura dell'impresa e la sensibilità dell'imprenditore saranno l'ago della bilancia; ad esempio, se si tratta di un'azienda che opera su commesse mensili il dato giornaliero potrebbe risultare superfluo a differenza invece di un negozio al dettaglio. Quello che invece tutte le aziende dovrebbero controllare almeno mensilmente, a prescindere dalle dimensioni più o meno ampie, sono le situazioni economiche, patrimoniali e finanziarie per un confronto con i *budget* creati in fase iniziale. Ed è proprio su questo aspetto che la normativa sulla crisi d'impresa si è concentrata: valutare se l'azienda sia o meno in grado di rimanere in equilibrio economico-patrimoniale ma soprattutto finanziario valutando una finestra temporale dal momento stesso ai 6 mesi successivi. Tale concetto sfocia nel calcolo del DSCR (*debt service coverage ratio*) individuato dal Consiglio nazionale dell'ordine dei dottori commercialisti ed esperti contabili, organo deputato dal comma 2 dell'art. 13 del CCII all'individuazione in concreto degli indici della crisi e alle soglie di allerta per la rilevazione tempestiva della stessa. L'accento va infatti posto sulla nozione di squilibrio economico e finanziario, il quale rappresenta una situazione che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate. La parola "pianificate" ci fa tornare al concetto iniziale, ossia alla corretta programmazione per lo meno annuale della nostra azienda: le entrate e le uscite di cassa stimate come somma algebrica dovranno essere positive affinché non si sfoci nella sintomaticità e nell'assenza di prospettive di continuità aziendale. Per riuscire ad avere uno strumento che ci permetta di verificare la prospettiva dell'andamento dei flussi finanziari ci si può si dotare di *software* all'avanguardia, ma è possibile pure costruirselo "in casa", ovviamente avendo a disposizione una certa tecnicalità e capacità di utilizzo dei più comuni strumenti informatici di calcolo. Questo non significa dover fare noiosi copia e incolla o imputazioni manuali di dati che comportano un alto grado di errore e dispendio di tempo ed energie; come già detto il nostro sistema di programmazione e controllo deve essere affidabile ed automatico e ci si può riuscire anche senza grossi investimenti economici in ERP e *business intelligence*. Alla base di ciò deve esserci un'organizzazione contabile e aziendale orientata alla funzione di programmazione e controllo e quindi, dal punto di vista contabile, è fondamentale implementare una prima nota finanziaria per poter ricongiungere ogni operazione di entrata e di uscita di cassa alla gestione a cui afferisce; ad esempio il pagamento di un fornitore usuale dovrà ricevere il cappello di flusso relativo alla "gestione caratteristica-corrente", diversamente da quella di un esborso per l'acquisto di un macchinario pluriennale che dovrà essere catalogata come "gestione degli investimenti". Questi dati, se il *budget* è stato costruito correttamente, dovranno poi trovare un riscontro pratico nel momento del controllo successivo sia in riferimento al valore che alla tempistica definita *a priori* per quello specifico flusso di cassa. Impostare una prima nota finanziaria è basilare e al contempo semplice in quanto la stragrande maggioranza dei *software* contabili dispone di una Sezione riservata a tale scopo. Stesso concetto vale per il controllo di tipo economico-patrimoniale; una situazione di confronto tra *budget* e consuntivo non può prescindere dalla creazione "in automatico" di apposite scritture di rettifica che permettano di definire una visione veritiera dell'andamento aziendale. Utilizzare il puro dato contabile è decisamente incompleto se poi deve essere verificato lo scostamento con il *budget* in quanto non si tiene nel dovuto conto di costi e ricavi di competenza non ancora contabilizzati; si deve però dire anche che non si chiede di fare dei veri e propri bilanci assestati ogni mese in quanto il reale beneficio di ciò sarebbe largamente inferiore al sacrificio dovuto per produrlo. Come detto in precedenza ciò che conta è una corretta approssimazione del dato che possa dare una situazione attendibile senza dover spendere elevate energie che non creerebbero effettivi benefici. Anche qua i *software* al giorno d'oggi ci vengono in aiuto; in molti casi è possibile impostare in automatico una serie di scritture di rettifica che vengono tenute separate dalla contabilità ordinaria non andandola perciò ad intaccare, ma che sono imprescindibili per il nostro lavoro; a titolo di esempio se pago nel mese di gennaio

l'assicurazione di competenza annuale posso definire un risconto attivo mensile lungo tutto l'anno di riferimento che il programma mi riproporrà correttamente mese dopo mese. Utilizzare questi strumenti efficientemente ci consente di poter dare periodicamente all'imprenditore una reportistica idonea alla valutazione attuale e prospettica dell'andamento della propria attività.

A questo proposito si desidera esporre un esempio pratico mostrando come strumenti di programmazione e controllo creati su misura in base alle caratteristiche proprie di un'azienda possano dare indicazioni fondamentali per prendere decisioni, a volte anche vitali, per la prosecuzione della propria gestione. Il caso riguarda l'azienda Alfa.

Azienda Alfa S.r.l.

Alfa S.r.l. svolge un'attività di tipo turistico ricettivo i cui clienti sono in gran parte stranieri e la cui stagionalità è fortemente votata nel periodo invernale ed estivo. Ai primi di gennaio 2020, come ogni anno, il Consiglio di amministrazione approva il *budget* programmato soffermandosi in particolar modo sull'aspetto finanziario in quanto l'azienda da qualche anno soffre di periodiche tensioni di liquidità. Nella Tavola 1, che raggruppa il dettaglio di tutte le voci di entrate e uscite di cassa sinteticamente considerate nelle varie gestioni tipiche aziendali, si nota che partendo da un saldo bancario negativo di 12 mila euro il *budget* prevede a fine 2020 di riportare in verde la situazione di cassa arrivando ad un saldo conclusivo di + 9 mila euro.

Dopo due mesi di gestione, all'inizio di marzo 2020 il Consiglio di amministrazione si riunisce per la verifica periodica degli scostamenti tra quanto programmato e quanto effettivamente conseguito. Come si può notare dalla Tavola 2 l'andamento delle entrate e delle uscite ha risentito favorevolmente della gestione operativa, in incremento rispetto a quanto stabilito in sede di *budget*, che

Tavola 1 - Pianificazione finanziaria 2020

Somma di Valore / Etichette di riga	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
SALDO INIZIALE	-12.074	228.028	283.108	416.606	347.194	348.845	296.395	227.375	193.758	189.416	156.492	119.385
GESTIONE CORRENTE	241.411	58.991	149.505	-68.101	2.962	-50.844	-66.711	-31.306	-1.736	-31.614	-35.799	-109.040
GESTIONE FINANZIARIA	-1.310	-1.310	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607
GESTIONE INVESTIMENTI	0	-2.600	-14.400	0	0	0	-1.000	-1.000	-1.000	0	0	0
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	228.028	283.108	416.606	347.194	348.845	296.395	227.375	193.758	189.416	156.492	119.385	8.738

Tavola 2 - Analisi e confronto degli scostamenti dei flussi finanziari e del saldo finale di tesoreria

	Act20	Bdg20	Diff.Act-Bdg	Diff.%Act-Bdg
⊞SALDO INIZIALE	-12.074	-12.074	0	0,00%

	Act20	Bdg20	Diff.Act-Bdg	Diff.%Act-Bdg
⊞GESTIONE CORRENTE	315.341	300.402	14.939	4,97%
⊞GESTIONE FINANZIARIA	-2.828	-2.620	-208	7,94%
⊞GESTIONE INVESTIMENTI	-2.607	-2.600	-7	0,27%
Totale complessivo	309.906	295.182	14.724	4,99%

	Act20	Bdg20	Diff.Act-Bdg	Diff.%Act-Bdg
SALDO FINALE	297.832	283.108	14.724	4,99%

correttamente si è riflesso in un saldo bancario più alto rispetto alle previsioni (297 mila euro rispetto ai 283 mila euro).
La verifica quindi della tenuta a 6 mesi dell'equilibrio finanziario richiesta dal Codice della Crisi e d'Impresa e dell'Insolvenza è positiva e facilmente intuibile dai prospetti mostrati nelle Tavole seguenti.
La Tavola 3 è simile alla prima relativa al *budget* ma integra la parte consuntiva, le prime due colonne, con la parte prospettica. Lo schema esposto è il risultato di uno strumento informatico che permette di avere tale iterazione tra le due situazioni in modo automatico ed istantaneo, senza la necessità del lavoro manuale di inserimento dei dati. Attraverso una corretta costruzione dell'infrastruttura di programmazione e controllo è possibile arrivare ad avere strumenti evoluti senza l'ausilio di *software* particolari, ma solo con l'utilizzo delle attuali piattaforme già in uso all'interno delle aziende opportunamente collegate tra loro.
I grafici in Tavola 4 dimostrano quanto detto: sia quello di sinistra che rappresenta l'andamento della finanza fino al 31 dicembre 2020, che quello di destra che spinge l'analisi nei dodici mesi successivi (si può notare infatti che il dato di partenza è il mese di marzo), evidenziano sempre saldi mensili non solo sopra la linea dell'affidamento (20 mila euro) ma addirittura oltre la parità. A febbraio quindi il Consiglio di amministrazione si ritiene soddisfatto e approva l'andamento della gestione senza alcuna riserva.
A marzo però tutto il mondo cambia e fa la conoscenza con una parola fino ad allora sconosciuta e che rimarrà scolpita nella storia: COVID-19. La pandemia, infatti, obbliga tutti senza alcuna eccezione a fare i conti con un futuro prossimo più che mai incerto; anche Alfa S.r.l., quindi, necessita di un ridimensionamento globale dei propri obiettivi ormai non più raggiungibili. Lo scenario che si prospetta è chiaramente molto negativo e si procede alla revisione del *budget* secondo queste direttrici:
- riduzione dei ricavi operativi con conseguenti minori incassi anche in seguito alla chiusura delle frontiere che non permettono l'ingresso degli stranieri nel territorio italiano;
- revisione dei costi cercando possibili tagli e risparmi di spesa;
- utilizzo delle moratorie sui mutui previste a livello governativo come aiuti alle imprese;
- valutazione dei possibili contributi dati dai vari decreti d'emergenza emanati;
- soluzioni di finanziamenti agevolati.

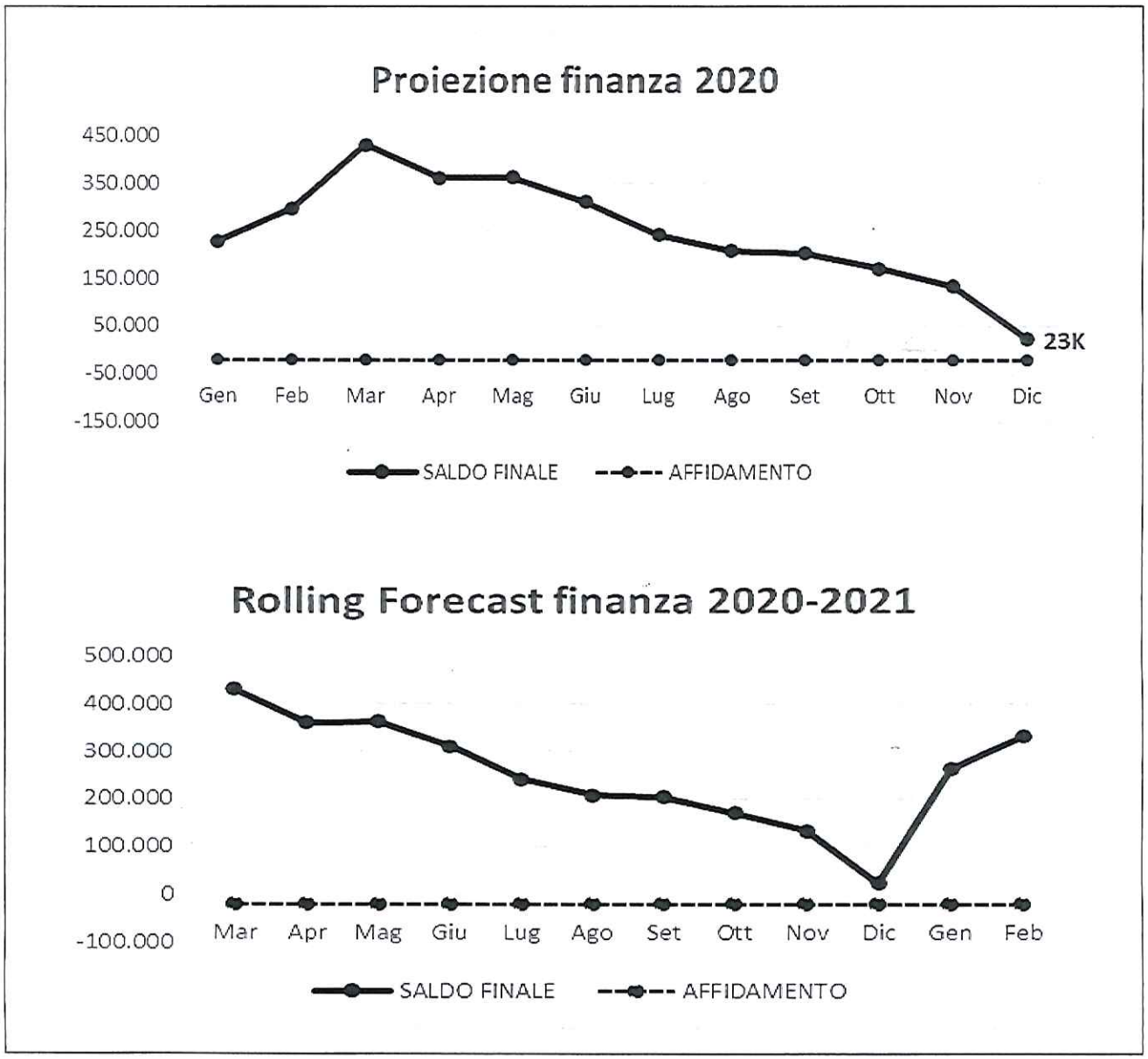
A fronte di ciò la prospettiva futura si presenta particolarmente buia per Alfa: l'evoluzione degli aspetti finanziari simulati portano ad evidenziare un netto squilibrio fra entrate e uscite di cassa con un'ipotesi di saldo bancario a fine anno negativo per circa 100 mila euro, in contrapposizione di un *budget* e di una situazione vecchia di solo un mese prima che la proiettavano invece verso una zona positiva sicura. Si veda in merito il grafico riportato in Tavola 5.
Alfa S.r.l. delibera quindi la necessità di un aumento di capitale proprio per riuscire a portare nuovamente in equilibrio la gestione e, con l'innesto di nuova liquidità, consente la prosecuzione della gestione anche in un anno difficile come quello appena trascorso. (Tavola 6).
Il caso reale appena mostrato permette quindi di fare alcune riflessioni:
- innanzitutto che la strutturazione di una buona programmazione attraverso una corretta costruzione del *budget* e l'implementazione di efficienti strumenti di lavoro permettono un confronto rapido, immediato e tempestivo dei dati consuntivi con quelli previsionali. Come

Tavola 3 - Proiezione annuale finanza 2020

Proiezione annuale finanza 2020

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
SALDO INIZIALE	-12.074	227.899	297.832	431.330	361.919	363.571	311.120	242.099	208.483	204.140	171.216	134.107
GESTIONE CORRENTE	241.387	73.954	149.505	-68.101	2.962	-50.844	-66.711	-31.306	-1.736	-31.614	-35.799	-109.040
GESTIONE FINANZIARIA	-1.414	-1.414	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607	-1.310	-1.310	-1.607
GESTIONE INVESTIMENTI	0	-2.607	-14.400	0	0	0	-1.000	-1.000	-1.000	0	0	0
GESTIONE CAPITALE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINALE	**227.899**	**297.832**	**431.330**	**361.919**	**363.571**	**311.120**	**242.099**	**208.483**	**204.140**	**171.216**	**134.107**	**23.460**
AFFIDAMENTO	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000

Tavola 4 - Simulazione andamento flussi finanziari e saldi di tesoreria a 12 mesi



sostiene il D.Lgs. n. 14/2019 la capacità di essere tempestivi è l'arma vincente per poter fronteggiare situazioni impreviste, anche quelle più difficili. Se Alfa S.r.l. non avesse adottato degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili; probabilmente non avrebbe avuto la possibilità di conoscere rapidamente, già quindi all'inizio della pandemia, quali effetti economico-finanziari avrebbero gravato sulla gestione dell'anno;

- in secondo luogo è vero che lo scenario che si stava configurando era percepibilmente catastrofico, ma quanto nella realtà? Tutti avevano il sentore che sarebbe stato un anno complicato ma avere la capacità di quantificare l'evento dannoso ha dato la possibilità ad Alfa S.r.l. di comprendere in anticipo la misura degli aiuti che si sarebbero resi necessari per fronteggiare ed arginare il colpo che sarebbe stato assestato dal virus;
- da ultimo avere a disposizione strumenti flessibili che permettano di cambiare facilmente i parametri stabiliti in sede di *budget* consentono all'imprenditore di ragionare sugli effetti

Tavola 5 - Confronto tra flussi finanziari simulati del budget originale e del budget revisionato

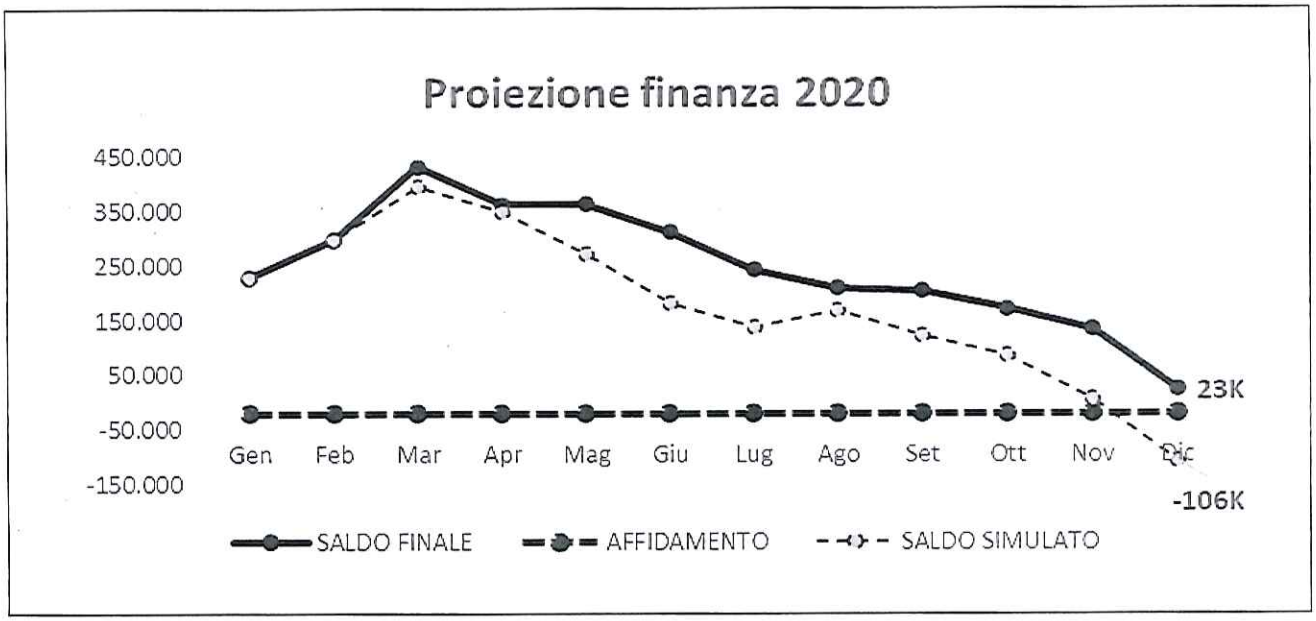
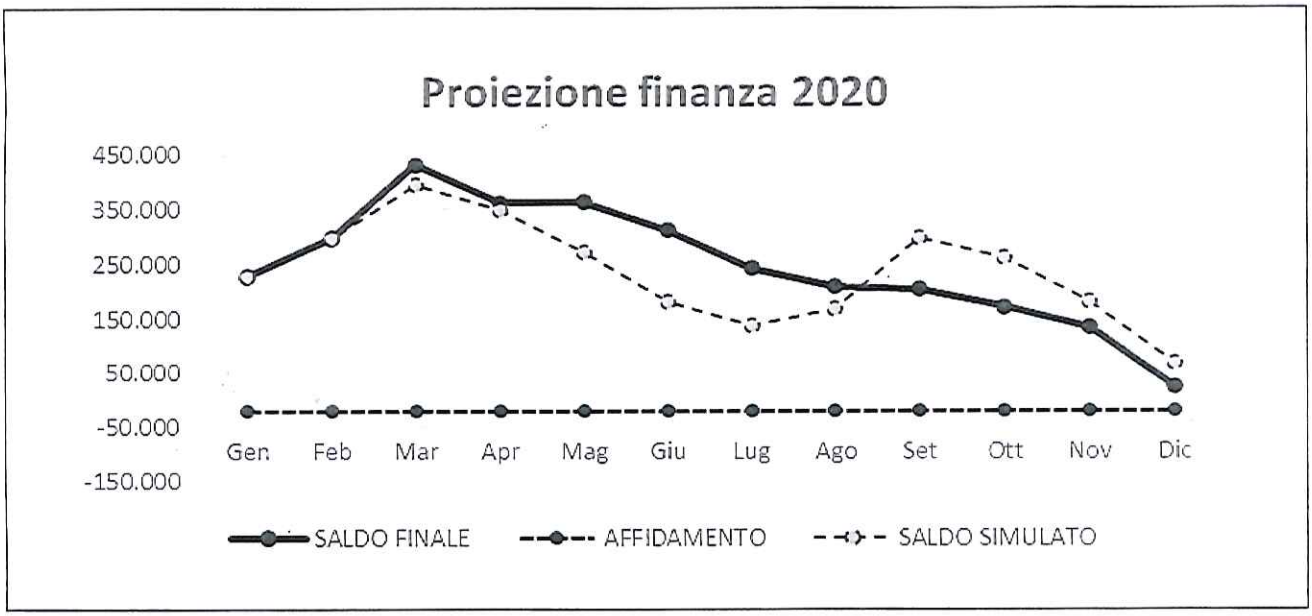


Tavola 6 - Simulazione flussi finanziari e saldo finale di tesoreria post aumento di capitale



gestionali, economici e finanziari che si possono originare non solo da eventi straordinari ma anche da quelli di natura più quotidiana con la conseguenza di poter assumere decisioni maggiormente informate. Tali strumenti possono essere utilizzati per verificare sul campo scenari alternativi che tutti gli imprenditori si domandano: ma se aumentassi le vendite di un 10% cosa accadrebbe? E se riuscissi a contenere i costi grazie all'accordo con quel nuovo fornitore? Il mio maggior cliente è in difficoltà finanziaria e mi ha chiesto un allungamento del piano di rientro, questo cosa comporta al mio saldo di conto corrente? Sarò in grado, comunque, di pagare le mie obbligazioni già contratte?

Questi sono solo alcuni dei tanti quesiti che possono trovare soluzione attraverso le

proiezioni che ci vengono, giustamente, chieste dal legislatore preoccupato dal poter salvaguardare il più possibile il nostro tessuto imprenditoriale nonché l'indotto economico che questo comporta sia in termini positivi che negativi; non ci si dimentichi infatti che gli effetti nefasti di una insolvenza non sono ascrivibili alla sola azienda ma come una rete questa si espande a macchia d'olio a fornitori, clienti, lavoratori dipendenti ecc.

Conclusioni

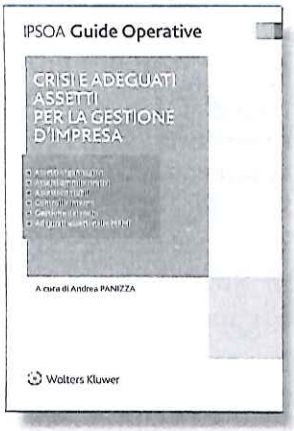
A conclusione di quanto detto si deve ricordare che tutti si è responsabili del cambiamento culturale ed epocale che si sta iniziando a vivere: commercialisti, avvocati, sindaci, revisori contabili e consulenti d'impresa devono fare tutti insieme uno sforzo nell'affiancare gli imprenditori in questo cambio di mentalità senza precedenti. L'imprenditore ha l'onere di ragionare e considerare la propria impresa in chiave prospettica e non per quello che è accaduto oggi né tantomeno sulla base di logiche passate; sicuramente il percorso sarà lungo e tortuoso ma se si farà assistere da esperti consolidati, piano piano riuscirà a percepire il vero valore aggiunto dell'utilizzo non estemporaneo di questa preziosa funzione aziendale, fondamentale per la sopravvivenza in un mondo economico in continua mutazione. D'altra parte il concetto di *going concern* non dovrebbe suonare nuovo a nessuno: verificare periodicamente la tenuta del proprio *business* in relazione alla capacità dell'impresa di proseguire la propria esistenza operativa per un futuro ragionevolmente prevedibile.

LIBRI

CRISI E ADEGUATI ASSETTI PER LA GESTIONE DELL'IMPRESA

di Andrea Panizza

Ipsoa Editore, 2020, pagg. 250, € 35,00



Il libro è una guida operativa ai **nuovi assetti amministrativi, contabili e organizzativi** di cui le imprese devono dotarsi per rispondere appieno alle opportunità del **nuovo Codice della crisi d'impresa.**
L'autore esamina gli aspetti normativi più salienti del Codice per poi descrivere, sempre alla luce di quanto implica l'adozione del CCI:
– i **principi, i doveri e le responsabilità** degli Organi di Amministrazione e Controllo;
– i vari modelli organizzativi che l'impresa può adottare per raggiungere in maniera più efficace ed efficiente i suoi obiettivi di economicità;
– il sistema di controllo interno e il correlato sistema di **gestione del rischio** attraverso il quale l'impresa può monitorare i processi aziendali (amministrativi, produttivi, commerciali etc.), la salvaguardia del valore delle attività e il controllo dalle perdite, l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali, la conformità delle operazioni con la legge nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne;
– il **sistema di pianificazione e controllo;**
– le **procedure contabili** adeguate al rispetto del nuovo codice;
– le micro, piccole e medie imprese e i principi per la redazione dei **piani di risanamento.**

Per informazioni o acquisti
- ***Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa***
  Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- ***Agenzie Ipsoa di zona***
  (www.ipsoa.it/agenzie)
- **www.shopwki.it**