

*L'economia, le iniziative,
i personaggi, le imprese
della terra bresciana*



BRESCIA

ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

BRESCIA & FUTURO

PERIODICO DELL'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI BRESCIA



**Tutto cambia, tranne
ciò che conta davvero.**
Banca Valsabbina,
dal 1898.

**Banca
Valsabbina**

Fotografia d'archivio — Ugo Allegri

RIVISTA SEMESTRALE
DELL'ORDINE DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI DI BRESCIA

01/2021
anno XXXII

Autoriz. del Tribunale di Brescia
n° 33 del 1° luglio 1989

IN COPERTINA:
Vittoria Alata, nello scatto della
fondazione Brescia Musei

Direttore Editoriale
Michele de Taroni

Direttore responsabile
Angelo Cisotto

Coordinatore di Redazione
Francesco Alberti

Comitato di Redazione
Giovanni Brondi
Renato Camodeca
Pier Federico Carrozzo
Giovanni De Pandis
Michele De Toni
Oliviero Di Giorgio
Francesco Forbek
Ferdinando Magnino
Pierluigi Riva
Eugenia Salvadori
Pier Franco Savoldi
Federico Venturi

Segreteria di Redazione e Pubblicità
Donatella Gabusi

Progetto grafico e stampa
Silvia Belleri
Nadir 2.0 - www.nadir.com

Le fotografie ed eventuali trademark, ove non diversamente specificato, appartengono ai loro rispettivi proprietari. Le immagini sono presentate a corredo dell'articolo in fase redazionale oppure sotto licenza *royalty free* da bankimage di repertorio.

**IN QUESTO
NUMERO:**

EDITORIALE	Angelo Cisotto	
È bene ciò che unisce, è male ciò che divide		5
IN COPERTINA		
La Vittoria Alata simbolo di rinascita e ripartenza		8
LE INTERVISTE - SPECIALE BRESCIA AL LAVORO	Ferdinando Magnino	
Guardare al futuro partendo dalla forza della tradizione.....		20
LE INTERVISTE		
Itaca, perché nessuno si senta solo, nonostante le difficoltà.....		24
L'efficienza Bresciana al servizio della mobilità del Paese		27
Mille Miglia sempre più bresciana ma proiettata nel mondo.....		31
Lavoriamo col turismo pronti a ripartire.....		34
I PERSONAGGI	Giovanni Brondi	
I gemelli Filippini, calciatori simbolo di Brescia, e del Brescia calcio, anni 2000		36
L'AZIENDA CHE CAMBIA	Federico Venturi	
Covid-19 e passaggio generazionale: le sfide da saper cogliere.....		40
SPECIALE IMPRESA		
L'impresa virtuosa: alcuni buoni motivi per agire senza indugio.....		46
COOPERAZIONE E VOLONTARIATO	Pier Franco Savoldi	
Finanza e Terzo Settore: tra contributi e finanziamenti		51
ENTI LOCALI	Associazione G.B. Vighenzi	
I Patti di collaborazione nella gestione partecipata dei beni pubblici		54
STORIE DI AZIENDE BRESCIANE	Francesco Forbek	
CEF, la Cooperativa al servizio dei farmacisti.....		60
L'ANGOLO DELL'INFORMATICA	Giovanni De Pandis	
I giovani, capitale umano da rilanciare e su cui investire		64
TRIBUTI & TRIBUTI	Pier Federico Carrozzo	
I PIR: un ponte tra il risparmio e l'economia reale.....		72
L'ANGOLO DELLO PSICOLOGO	Lucia La Torre	
Bambini e adolescenti: quale impatto emotivo della pandemia e della chiusura delle scuole?		76
ASSOCIAZIONI		
Inserto CSV Brescia.....		82
APPROFONDIMENTI	Corrado Consolandi	
Andrea, la sua "seconda pelle" riparte dalla passione e dall'artigianato di qualità		86
APPROFONDIMENTI	Corrado Consolandi	
"Sono i dettagli che fanno la differenza" con Elisa lo stile entra in casa		89
APPROFONDIMENTI	Corrado Consolandi	
Alessandro, globetrotter dell'arte che dai graffiti ha conquistato il mondo.....		92
ISCRITTI		
Elenco aggiornato al 25 maggio 2021.....		98
IL MONDO DI BEPPE BATTAGLIA		
Verde urbano		117

L'impresa virtuosa: alcuni buoni motivi per agire senza indugio



Marta Pasqui
Dottore Commercialista in Milano



Alessandra Nodari
Avvocato in Milano e Brescia

Il presupposto della continuità aziendale consta nella capacità dell'impresa di adempiere, non solo economicamente ma anche finanziariamente, alle obbligazioni esistenti e quelle future.

L'attuale normativa (art. 2086 cod. civ.) statuisce che l'imprenditore, sia 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 stessa.



L'assetto deve consentire agli amministratori di individuare e misurare i principali rischi che potrebbero compromettere la continuazione dell'attività e, allo stesso tempo, di monitorare la situazione finanziaria, verificando costantemente la capacità di fronteggiare gli impegni finanziari assunti, almeno per i successivi sei mesi.

Un **adeguato assetto** dovrà perciò dettare **regole organizzative** atte a generare in maniera sistematica e tempestiva flussi di informazioni che consentano all'organo amministrativo di avere **sotto costante controllo l'andamento della gestione**, lo stato di salute aziendale e di ottenere basi conoscitive idonee a prendere decisioni appropriate. Elemento centrale nella valutazione degli assetti aziendali consiste **nell'implementazione**

di un efficiente sistema di pianificazione e controllo che permetta all'azienda di sviluppare un vantaggio in termini di individuazione preventiva dei rischi ai quali la stessa è esposta e la loro conseguente mitigazione o eliminazione. Sistemi di pianificazione e controllo efficaci sono in grado di individuare i segnali di squilibrio, al fine di preservare la continuità aziendale.

A livello pratico, ai fini di una corretta e veritiera rappresentazione della realtà imprenditoriale, i **report infra-annuali** possono costituire una fonte informativa tempestiva, completa ed attendibile circa l'evoluzione della gestione aziendale nell'intervallo temporale individuato, sia per gli aspetti patrimoniali che per quelli reddituali.

Nell'ottica di preservazione del principio della

continuità (cd. *going concern*) assume un rilievo fondamentale il **monitoraggio dei flussi di cassa e di quelli bancari**: l'azienda dovrà perciò attuare procedure per la gestione proattiva del cd. "rischio di credito", ovvero la capacità dell'azienda di far fronte ai propri obblighi con i normali metodi di pagamento.

Diventa quindi di fondamentale importanza l'attività di pianificazione finanziaria che si esprime attraverso la redazione di piani previsionali, con un orizzonte temporale di almeno un anno. In tale prospettiva, **il business plan è dunque l'esplicitazione della pianificazione strategica aziendale** ed è un documento nel quale sono fissati gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo. Se correttamente redatto, il piano industriale permette all'azienda di avere una visione integrata e sistematica dei propri obiettivi, trasformando le strategie aziendali in numeri e verificando così la loro effettiva efficacia.

Un adeguato assetto dovrà perciò dettare regole organizzative atte a generare in maniera sistematica e tempestiva flussi di informazioni che consentano all'organo amministrativo di avere sotto costante controllo l'andamento della gestione, lo stato di salute aziendale e di ottenere basi conoscitive idonee a prendere decisioni appropriate.



L'implementazione dell'adeguato assetto organizzativo, secondo la normativa vigente, è da ritenersi **ad esclusivo carico dell'organo amministrativo** il quale, attraverso una partecipazione consapevole ed informata al procedimento di gestione dell'impresa, è quindi chiamato, dapprima, a decidere e a predisporre assetti adeguati, anche in funzione della prevenzione della crisi, e successivamente, in caso di indizi di crisi, ad attivare senza indugio gli adeguati strumenti per farvi fronte.

Ciò diventa dirimente poiché sarà l'organo amministrativo ad essere ritenuto responsabile dell'eventuale illegittima prosecuzione dell'attività caratteristica d'impresa in caso di intervenuta perdita del capitale sociale. La prassi giurisprudenziale evidenzia come le responsabilità ascritte agli amministratori, nel caso di specie, possano ricondursi – in via generale – alle seguenti fattispecie:

- la **scorretta rappresentazione dei dati contabili** attraverso sopravvalutazioni delle poste dell'attivo e/o sottovalutazioni delle poste passive, in modo tale da alterare la veridicità della rappresentazione globale della situazione patrimoniale ed economica dell'impresa;
- l'**omissione** – in caso di riduzione del capitale al di sotto del minimo di legge – a porre in essere azioni finalizzate alla **ricapitalizzazione**, alla trasformazione o alla messa in liquidazione dell'impresa;
- la **prosecuzione** della gestione dell'attività di impresa con modalità e fini **estranei alla mera conservazione dell'integrità** e del valore del patrimonio sociale;

con conseguente causazione di danni al patrimonio sociale e ai creditori.

Nonostante siano tuttora in vigore misure governative d'urgenza introdotte a supporto delle imprese per fronteggiare l'emergenza da Covid-19, emerge chiaramente la **necessità**, in capo agli amministratori, di utilizzare il rimanente tempo a disposizione (ovvero sino alla vigenza della decretazione d'urgenza) per **implementare protocolli di pianificazione e controllo mirati al mantenimento del going concern**.

Qualora infatti, ove l'impresa si ritrovi nel corso dell'esercizio corrente con un patrimonio netto negativo, gli amministratori saranno chiamati ad agire con la massima *prudenza*: ciò, sul piano operativo, potrebbe tradursi nella opportunità di **perseguire progetti di risanamento e rilancio dell'attività a bassissimo rischio**, tali cioè da assestarsi su un livello di **probabilità di successo verosimilmente prossimo alla certezza**.