



# 24



# GREGGIO

AVVOCATI D'IMPRESA



**24** ORE  
PROFESSIONALE

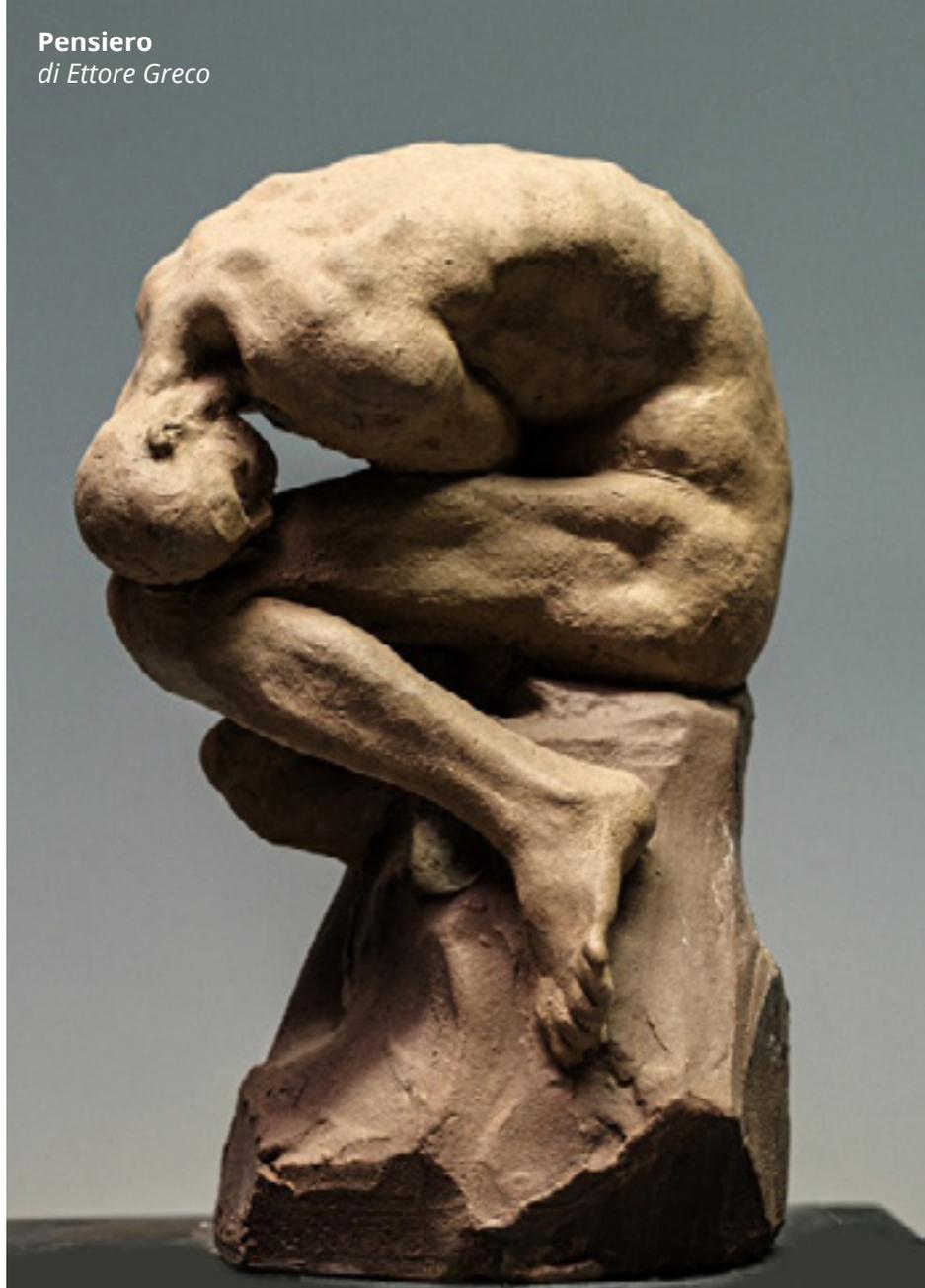
In collaborazione con



CECCATO  
TORMEN  
& PARTNERS  
CONSULENTI DEL LAVORO



**Pensiero**  
*di Ettore Greco*



Newsletter realizzata da

**24ORE**  
PROFESSIONALE

in collaborazione con

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

**Proprietario ed Editore:**  
**Il Sole 24 Ore S.p.A.**

**Sede legale e amministrazione:**  
Viale Sarca, 223 - 20126 Milano

**Redazione:**  
24 Ore Professionale

© 2022 il Sole 24 Ore S.p.a  
**Tutti i diritti riservati.**  
**é vietata la riproduzione**  
**anche parziale e con**  
**qualsiasi strumento.**

I testi e l'elaborazione  
dei testi, anche se curati  
con scrupolosa attenzione,  
non possono comportare  
specifiche responsabilità  
per involontari errori  
e inesattezze.

**CHIUSA IN REDAZIONE:**  
30 settembre 2022

# INDICE

## IL DISUBBIDIENTE

- Re-start 6

## IMPRESA

- La tecnica aziendale nelle operazioni di M&A: struttura del processo - operazioni preliminari - criteri di valutazione - aspetti critici e opportunità 9
- Staff on demand: opportunità o maledizione? 16
- Finanziamenti bancari essenziali per accedere al Green new deal 19
- La guerra mette in crisi l'Europa delle patrie 21
- Banche, ecco il piano di Amco per gestire i crediti garantiti 23
- Comunità energetiche, l'Arera prepara sconti in tariffa per imprese e condomini 25
- La crescita del Pil c'è, ma non è vero che sia dovuta al superbonus 27
- La disciplina giuridica del contratto di rete (nella prospettiva del PNRR) 29
- Mini-imprese e professionisti, la via del concordato minore 33

## DIRITTO

- Il nuovo concordato preventivo sarà uno strumento utile per ristrutturare le aziende in continuità? 37
- Nuove competenze per un "nuovo" Avvocato 43
- Decreto aiuti bis: fringe benefit a 600 (+200) euro 48
- Il quadro sui vecchi contratti alla data della richiesta 52
- Il legislatore ribadisce: motivi del recesso in forma scritta 53
- Perché economia e geopolitica sono sempre più connesse 55
- Scenari. Le nuove tracce da seguire sui mercati finanziari 57
- Tre imperativi per lanciare un ecosistema digitale che faccia crescere l'Italia 59

## LAVORO

- Colonnine elettriche e welfare aziendale i chiarimenti dell'agenzia delle entrate 63
- il Decreto aiuti bis. Nuove agevolazioni per imprese e famiglie 66
- D.lgs. 104/2022. condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione Europea 68
- Contratto di lavoro intermittente e il nuovo periodo di prova dopo il decreto trasparenza 71
- Contratto di espansione aperto anche ai datori non imprenditori 78

# INDICE

- Credito d'imposta sul caro-energia nel terzo trimestre 2022, tempi stretti per la compensazione 80

## ECONOMIA

- Need for speed 84
- L'aperitivo 88
- I piani di risanamento: principi per la redazione e check list particolareggiata 94
- La ferocia della guerra Ucraina, scontro che cambia il mondo 113
- La disciplina degli accordi di ristrutturazione dei debiti 116
- Marcia indietro della produzione, il mito e l'opzione strategica 125
- Senza il gas di Mosca i razionamenti saranno inevitabili 128
- Start-up innovative fallibili se mancano i requisiti 130

## PNRR

- Pubblicato il Bando MITE per lo sviluppo di sistemi di teleriscaldamento e teleraffrescamento efficienti 137

## GEOPOLITICA

- La crisi ucraina allontana i Balcani dall'Unione 142
- Gas, emergenza ma non per tutti Eldorado per alcuni Paesi della Nato 144
- Perché economia e geopolitica sono sempre più connesse 146

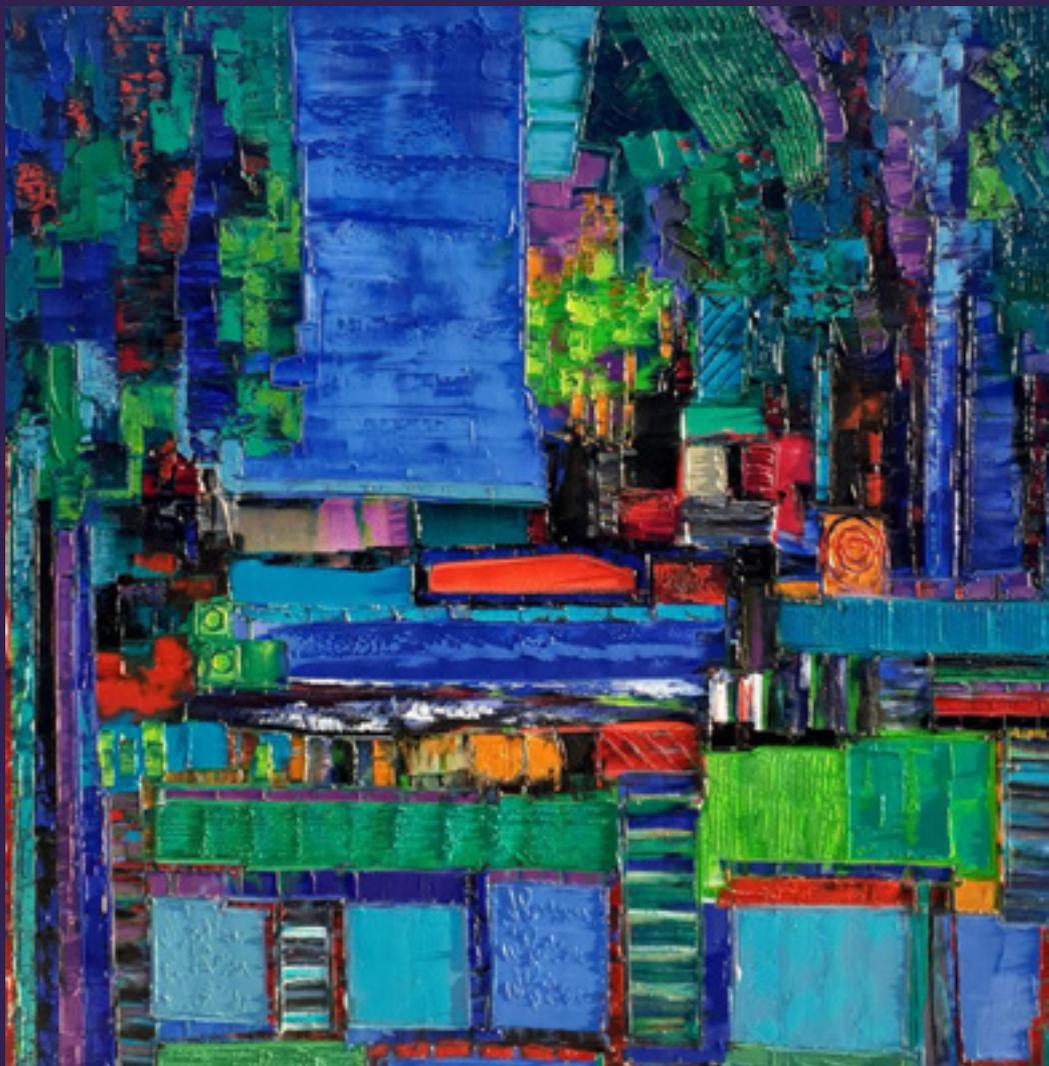
## CULTURA

- La filosofia del linguaggio odierno: un commento ai nuovi valori della Governance pubblica e culturale 150
- Il fallimento 152
- Solo la bellezza salverà il mondo 157
- Pillole di coaching: Public Speaking 5.0  
Le dieci chiavi per comunicare da leader - Numero 3: La Presenza 160

## AUTORI

124

# IL DISUBBIDIENTE



**Confine**  
*di Nelu Pascu*

EDITORIALE

## Re-start

di Marco Greggio - Avvocato in Padova, specializzato in diritto societario e della crisi d'impresa



Nel film **"Bugsy"** di Barry Levinson (1991), che narra la storia del creatore di Las Vegas, Benjamin "Bugsy" Siegel, il protagonista più volte nel corso della pellicola, quasi come un mantra, ripete la stessa frase ai suoi interlocutori: **"Everybody deserves a fresh start every once in a while"** (tutti meritano un nuovo inizio di tanto in tanto).

Il concetto del *fresh start* permea tutta la **cultura nordamericana**: il nuovo inizio e la seconda possibilità. Il *fresh start* è una **filosofia di vita**, di avventura e di conquista, che è stata la chiave delle ondate migratorie: dai padri pellegrini che fuggivano dalle persecuzioni religiose, agli irlandesi che lasciavano le carestie, fino agli ebrei in fuga dal nazismo e dal fascismo.

Una frase attribuita a **Joe Biden**, attuale Presidente degli Stati Uniti, è significativa di questa filosofia: **"Non importa quante volte cadi. Quello che conta è la velocità con cui ti rimetti in piedi"**.

Peraltro la storia stessa di Biden rappresenta la sua **forza di rialzarsi**. Venne eletto al Senato quando aveva 29 anni, nel novembre 1972. Un mese dopo, il 18 dicembre, l'auto della moglie Neilia, che stava andando a comprare l'albero di Natale insieme ai figli Joseph e Robert, di tre e due anni e a Naomi, di solo tredici mesi, venne prese in pieno, in mezzo a un incrocio, da un camion con il rimorchio. Neilia e la piccola Naomi morirono sul colpo, gli altri due bambini vennero ricoverati in ospedale in gravi condizioni. Joe restò per settimane accanto ai loro letti, uscendo solo per il funerale della moglie

e della neonata. Al Senato partirono le scommesse sulla data delle sue dimissioni. Ma non mollò, cominciò a fare il pendolare con Washington, tre ore di treno tutti i giorni per crescere i figli. Per cinque anni li tirò su da solo, poi incontrò un'insegnante del suo paese, Jill, e si risposò. È forse anche questo il motivo per cui **Obama** lo scelse, perché fu capace di reagire alle avversità. **Di cadere e poi rialzarsi.**

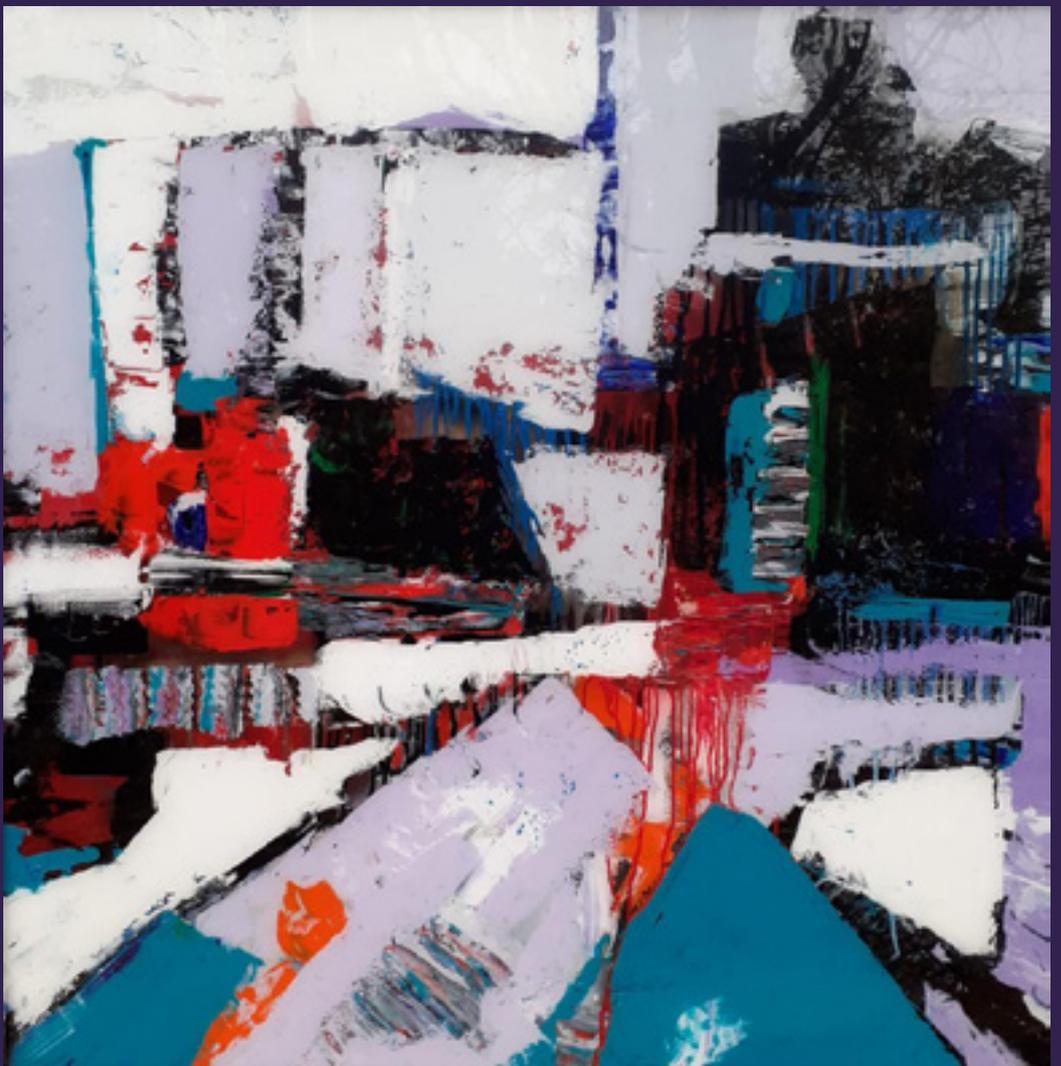
Anche ora, dopo aver raggiunto il picco della caduta di popolarità nei sondaggi, il Presidente Biden dimostra la sua **resilienza** e la sua capacità di rialzarsi: lentamente, la sua popolarità tra l'elettorato americano sta aumentando.

D'altronde nell'attuale **crisi del gas** che colpisce l'economia di molti Paesi, gli **Stati Uniti** hanno trovato un'occasione di business che genera **fiumi di denaro**: gli USA sono **esportatori di gas liquefatto** solo da febbraio 2016, ma da Washington oggi riceviamo volumi di gas che sono quasi il **triplo di quanto ci arriva dalla Russia**.

Da questa crisi probabilmente quelli che ne usciranno peggio siamo proprio noi italiani: con un **debito pubblico alle stelle** e alle porte di **elezioni politiche** in cui tutti hanno promesso tutto (e anche di più), ci aspetta un autunno a dir poco "caldo" (o, meglio, freddo) e un inverno ancor più difficile. In questo contesto complicato, il concetto nordamericano di *fresh start*, di **ripartenza**, è più che mai attuale per noi italiani. In fondo, *everybody deserves a fresh start every once in a while*.

# IMPRESA

**Bamcity**  
*di Nelu Pascu*



A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# La tecnica aziendale nelle operazioni di M&A: struttura del processo - operazioni preliminari - criteri di valutazione - aspetti critici e opportunità

di Andrea Barbera - Dottore commercialista e revisore contabile in Padova

## 1 - La struttura del processo di M&A

Prima di iniziare un'operazione di M&A, sia che si tratti di acquistare o vendere, è necessario **formalizzare in modo schematico gli step del percorso**, esplicitando come prima cosa gli **obiettivi** e le **motivazioni**, definendo una **strategia**, i **criteri di selezione** della potenziale target o dei potenziali acquirenti, delimitando altresì il **perimetro dell'operazione** (ad esempio se si vuole vendere un singolo ramo d'azienda oppure solo parte delle quote ovvero ancora l'intero pacchetto di quote societarie).

Il passaggio successivo consiste nell'**individuazione di potenziali società target** che soddisfino i criteri di ricerca in termini economici, patrimoniali e finanziari. Ciò vale sicuramente lato acquisto, mentre lato vendita l'individuazione di un potenziale compratore con specifiche caratteristiche risulta fondamentale solo nei processi di integrazione/fusione, viceversa, nell'ipotesi di cessione integrale del pacchetto azionario la selezione del potenziale acquirente avverrà prevalentemente in funzione dell'offerta economica.

Gli **interessi economici** tra chi compra e chi vende sono ovviamente **contrapposti** e trovano una **sintesi** solo nella **formalizzazione dell'offerta finale** da parte del compratore.

Nelle fasi preliminari delle operazioni di vendita, successivamente alla individuazione del perimetro di vendita e alla determinazione del valore dell'asset a base della offerta oggetto di futura negoziazione, è altresì necessario **sollecitare l'interesse**

**del maggior numero di potenziali acquirenti al fine di ottenere la maggior valorizzazione possibile**. A tal fine viene preparato un "**investment teaser**" che, in forma anonima, presenta i dati segnaltici dell'asset oggetto di vendita. La forma ed il contenuto del teaser è fondamentale al fine di stimolare quante più manifestazioni di interesse, per cui dovrà essere sintetico ma sufficientemente esaustivo, per consentire all'interlocutore una sommaria comprensione dell'operazione.

La **parola d'ordine** nelle operazioni di M&A è "**discrezione**", infatti, è assolutamente necessario che le **trattative rimangano riservate fino al closing** dell'operazione, perché fughe di notizie potrebbero riverberarsi in modo negativo su entrambe le parti nei rapporti con il personale, i fornitori ed i propri clienti.

Proprio per tale motivo è necessario che le parti sottoscrivano un **accordo di riservatezza** (comunemente chiamato "confidentiality agreement" o "**non-disclosure agreement**") al fine di garantire il venditore che le informazioni relative all'operazione, qualificate come riservate, non vengano divulgate a parti terze non coinvolte direttamente nell'operazione. Forma e contenuto dell'accordo di riservatezza sono molto importanti, perché la **fuga di notizie potrebbe recare un danno significativo** in termini economici per il venditore.

Successivamente alla raccolta delle manifestazioni di interesse da parte di potenziali acquirenti e solo dopo la sottoscrizione dell'NDA il venditore darà disclosure della azienda oggetto di transazione, inviando agli interessati i dati pubblici della so-

cietà. Verranno trasmessi pertanto gli ultimi bilanci approvati, la visura aggiornata, il certificato dei carichi pendenti, l'estratto di ruolo e il diagramma dell'assetto organizzativo. È possibile definire il set documentale da divulgare integrandolo con altri possibili dati giudicati essenziali dal venditore per far comprendere meglio al potenziale acquirente l'asset in vendita, come ad esempio visure catastali degli immobili, perizie o business plan.

A seguito della divulgazione dei dati, i potenziali acquirenti o si ritireranno dal deal oppure chiederanno di dare seguito alla manifestazione di interesse, formulando una **prima sommaria offerta**, che potrà essere **oggetto di successiva modifica in corso di negoziazione**. In questa fase il venditore dovrà selezionare, tra diversi soggetti, la giusta controparte con cui trattare e a tal proposito torneranno utili i criteri di ricerca emarginati all'inizio del processo, **privilegiano l'interlocutore che ha formulato l'offerta più vantaggiosa**, oppure, a parità di offerta, quello con la più solida capacità finanziaria, piuttosto che altri con un business coincidente o complementare al proprio.

Non esiste una regola specifica per la selezione dell'acquirente, tuttavia, durante la prima negoziazione, il venditore sarà in grado di acquisire, anche su specifica richiesta, sufficienti informazioni sul potenziale acquirente tali da garantire una corretta individuazione della controparte.

In questa fase intervengono molteplici **aspetti anche di carattere soggettivo**, per cui non è infrequente che il venditore percepisca degli aspetti critici sulla controparte o sugli advisor nominati, tali da indirizzare la propria attenzione su un potenziale acquirente non perfettamente compliance rispetto ai criteri di ricerca individuati inizialmente. Dopo aver selezionato la controparte, venditore e acquirente, sigleranno una **lettera d'intenti**, anche chiamata in gergo "**memorandum of understanding**", che, pur non essendo giuridicamente vincolante, costituirà la base per la redazione del successivo contratto. Nel MOU le parti **esplicitano i reciproci obiettivi e definiscono gli step procedurali della transazione**. Come per gli altri documenti anche per il MOU forma e contenuto sono essenziali per evitare future contestazioni.

Segue quindi la due diligence da parte dell'acquirente, con la finalità di acquisire tutti i dati necessari per comprendere al meglio l'azienda oggetto di transazione e per consentire di formulare il prezzo secondo le regole già prioritariamente definite nel MOU.

**Fino a questo punto non c'è alcun vincolo giu-**

**ridico che impegni reciprocamente le parti a concludere l'affare**, per cui sia venditore che acquirente possono sfilarsi dalla negoziazione in qualsiasi momento, tuttavia, l'intero processo incardinato ha comportato un impegno di risorse ed energie considerevoli per entrambe le parti, ed è proprio per tale ragione che il compito dell'advisor in questa fase diventa sempre più importante per governare il processo e diplomaticamente condurre in porto il deal.

Il closing dell'operazione consisterà nella sottoscrizione dell'atto di vendita.

Il compratore a questo punto definirà i dettagli finanziari dell'operazione e provvederà ad integrare l'asset acquistato nel proprio sistema aziendale.

Queste in estrema sintesi sono i passaggi fondamentali di un'operazione di acquisizione o vendita di un complesso aziendale e i documenti necessari per dare seguito al processo. Analizziamo quindi nel dettaglio il contenuto dell'investmet teaser, del non-disclosure agreement, del memorandum of understanding e della due diligence.

### 1.1 L'investment teaser

L'investment teaser è un **breve riepilogo dei dati aziendali**, finalizzato ad un potenziale processo di vendita, senza menzionare il nome della società target, al fine di mantenere riservata l'identità dell'azienda. Un teaser dovrebbe includere i **punti di forza unici dell'azienda**, assicurando al contempo che il **valore dell'azienda sia compreso da un vasto pubblico**. Una ricerca più ampia di acquirenti aiuta l'azienda target a ottenere il miglior affare possibile.

In questo momento, l'azienda non vuole rivelare la propria identità e preferisce che ogni comunicazione rimanga confidenziale. Quindi, il "teaser" è preparato senza rivelare il nome dell'azienda.

Di seguito sono riportate le sezioni importanti che dovrebbero essere incluse in ogni teaser:

- **Panoramica del settore:** una breve descrizione del settore e del panorama competitivo in cui opera l'azienda.
- **Descrizione dell'attività:** le capacità dell'azienda, insieme alla natura e al tipo di prodotti o servizi che offre ai clienti. Ci si deve assicurare che queste informazioni non vengano copiate direttamente dal sito Web dell'azienda, perché in tal caso il lettore potrebbe essere in grado di identificare l'azienda leggendo il teaser.

- **Posizione:** È importante che il teaser menzioni l'ubicazione della sede dell'azienda. Ciò consente ai potenziali acquirenti di pensare ad una prospettiva di operatività sinergica e di considerare l'acquisto come un modo per entrare in un nuovo mercato.
- **Riepilogo finanziario:** Questa sezione del teaser è molto importante, poiché molti investitori sono interessati solo a investire in società con un determinato profilo finanziario, come piccole società con ricavi da 5 milioni a 50 milioni, o grandi società con ricavi in un range da 100 milioni a 500 milioni. Il riepilogo finanziario fornisce anche previsioni sui margini EBITDA della società target e altre metriche finanziarie.
- **Motivazione dell'investimento:** questa sezione descrive la "unique selling proposition" o anche UPS della società e i motivi per cui gli investitori dovrebbero considerare l'acquisto dell'attività. Esempi di logica di investimento includono entrate ricorrenti, clienti aziendali, base di clienti concentrata, tecnologia più recente, piattaforme proprietarie, brevetti, ecc. Si tratta in sostanza dei punti che differenziano l'azienda rispetto ai concorrenti.
- **Panoramica dei clienti:** Alcuni teaser mettono in evidenza anche alcuni dei clienti dell'azienda, soprattutto se sono marchi importanti del settore, per creare credibilità per l'azienda.
- **Struttura della transazione:** questa sezione tratta la natura della transazione prevista dal venditore. Potrebbe trattarsi di una vendita completa dell'attività, di un scorporo, di un finanziamento, ecc.
- **Informazioni sugli advisor:** Il teaser menziona anche se il processo di vendita è intrapreso da una banca o è una joint venture di due o più banche. Vengono citati anche i recapiti degli advisor, in modo che un potenziale acquirente possa facilmente mettersi in contatto con loro per qualsiasi tipo di informazione o chiarimento possa chiedere.

## 1.2 Il non-disclosure agreement (NDA)

Nelle fasi iniziali di un'operazione di M&A è normale che le parti della transazione concludano un accordo di non divulgazione anche denominato "accordo di riservatezza" (in inglese "confidentiality agreement" o "non-disclosure agreement - NDA"). **L'obiettivo** dell'NDA è quello di garantire la riser-

vatezza dei segreti commerciali dell'azienda target. L'NDA regola in particolare **quali informazioni devono essere consegnate** al potenziale acquirente e come devono essere trattate, inoltre, sono regolate le **conseguenze legali in caso di violazione** dell'NDA da parte del potenziale acquirente e/o dei suoi consulenti.

La forma dell'NDA dipende anche da chi è il potenziale acquirente (ad es. investitore, potenziale partner strategico o concorrente).

Il contenuto dell'NDA è generalmente il seguente:

- **Informazioni confidenziali:** Per informazione riservata si intende qualsiasi informazione definita tale dall'interessato. Il venditore ha interesse a includere nella definizione di "informazioni riservate" tutte le informazioni, indipendentemente dal tipo e dalla forma (scritta, orale, elettronica), che vengono divulgate in tutte le fasi dell'operazione di M&A. Anche le informazioni che sono incluse nei documenti dai consulenti (come la due diligence e le eventuali relazioni del consiglio di amministrazione) dovrebbero essere incluse in nell'NDA.
- **Esclusioni:** Le informazioni non riservate sono generalmente definite come segue:
  - Informazioni pubblicamente note al momento della divulgazione;
  - Informazioni che diventano pubblicamente note dopo la conclusione dell'NDA;
  - Informazioni divulgate dal venditore al potenziale acquirente su base non riservata;
  - Informazioni divulgate al potenziale acquirente da una terza parte; e
  - Informazioni generate dal potenziale acquirente stesso.
- **Obbligo di riservatezza:** Il cuore di ogni NDA è l'obbligo di riservatezza sulle informazioni riservate che non possono essere divulgate a terzi senza il previo consenso del venditore.
- Le informazioni fornite devono essere:
  - trattate in modo confidenziale;
  - comunicate solo a un ristretto gruppo di persone; e
  - utilizzate solo ai fini della due diligence e dell'ulteriore attuazione dell'operazione.
- Si raccomanda di inserire nell'NDA una specifica esclusione dall'obbligo di riservatezza per le informazioni la cui divulgazione è richiesta dalla legge, da una decisione del tribunale o

da una specifica norma. In tal caso la specifica divulgazione di informazioni riservate non costituisce una violazione dell'NDA. Tuttavia, dovrebbe essere previsto il diritto per la divulgante di essere informata e, se necessario, anche di essere coinvolta.

- **Parti contraenti:** Di solito con l'NDA il venditore (generalmente indicate come "disclosing party") impone un obbligo di riservatezza nei confronti del potenziale acquirente (anche "receiving party").
- Nel caso di operazioni in cui intervengono in via intermedia altre parti, occorre valutare se queste debbano (anche) essere incluse nell'NDA.
- È opportuno garantire che le persone che non sono parte dell'NDA, se necessario, siano incluse nell'ambito di protezione dell'NDA. Ad esempio nel caso in cui la società target e il venditore debbano rimanere inizialmente anonimi, nel contesto di una procedura di offerta, l'accordo di non divulgazione può essere concluso con i consulenti del venditore al posto del venditore stesso.
- **Destinatari:** È nell'interesse del venditore mantenere il più piccolo possibile il gruppo di destinatari delle informazioni riservate e consentire che le informazioni vengano trasmesse solo a coloro che hanno bisogno di conoscerle per esaminare e valutare la transazione.  
Il potenziale acquirente di solito avrà interesse a essere autorizzato a trasmettere le informazioni ai propri dipendenti all'interno delle proprie società affiliate e ai suoi consulenti. Inoltre, potrebbe essere necessario includere nel gruppo dei destinatari anche investitori esterni, eventualmente previo distinto consenso del venditore.
- **Responsabilità:** La responsabilità per uso improprio di informazioni riservate e altre violazioni dell'NDA dovrebbe essere espressamente disciplinata, ad esempio mediante obblighi di responsabilità e indennizzo, sanzioni contrattuali e/o accordo di liquidazione del danno. La conseguenza giuridica derivante dalla legge può portare anche ad una richiesta di risarcimento del danno nonostante l'assenza di una specifica previsione contrattuale, ma nella maggior parte dei casi sarà difficile provare e quantificare il danno effettivo.
- **Altre disposizioni:** Altre disposizioni di un NDA spesso includono:
  - Regole in materia di informazioni sensibi-

li per prevenire una violazione del diritto della concorrenza (es. obbligo dell'acquirente di formare un team per rivedere tali informazioni sensibili, il cosiddetto clean team);

- Disposizioni di esclusività;
- Restituzione e distruzione delle informazioni riservate ed eccezioni ad esse;
- Clausole di non sollecitazione nei confronti dei dipendenti chiave a danno del potenziale acquirente;
- Divieto di contatto ed eccezioni allo stesso;
- Durata dell'NDA (fino a due o tre anni comuni in pratica);
- Legge applicabile e giurisdizione.

### 1.3 Il memorandum of understanding (MOU)

In un processo di M&A, generalmente prima di avviare la due diligence, le parti coinvolte nella transazione prevedono la sottoscrizione di un memorandum of understanding (MOU) al fine di definire le linee guida dell'operazione, ad esempio precisando l'estensione e gli obiettivi della due diligence, le aree di indagine specifiche, la durata e i soggetti coinvolti nel processo di due diligence, il termine temporale che le parti concordano per addivenire ad un accordo definitivo, l'esclusività della trattativa riservata al potenziale acquirente, la metodologia di determinazione del prezzo, la composizione delle variabili considerate nella formula del prezzo, le clausole di salvaguardia per l'acquirente nella ritenzione di parte del prezzo a copertura di sopravvenienze o insussistenze passive non intercettate in fase di due diligence, ed altro ancora.

Il MOU è sostanzialmente una lettera d'intenti (anche "LOI"), cioè un accordo tra due o più parti delineato in un **documento formale, non giuridicamente vincolante, ma espressione della reciproca volontà delle parti di portare avanti un contratto.**

Esso rappresenta il **punto di partenza per i negoziati relativi ad una transazione commerciale, definendo la portata e lo scopo dei colloqui** relativi ad un processo di acquisizione, di fusione o di joint venture. Esso descrive le **linee generali di un accordo** che due o più parti coinvolte in una negoziazione hanno raggiunto, congiuntamente **all'espressione degli obiettivi e delle aspettative reciprocamente accettate.**

Sebbene il MOU non sia giuridicamente vincolante, consente alle parti di prepararsi alla firma di

un contratto **spiegando i concetti generali e le aspettative del loro accordo**, infatti, comunicare in termini chiari ciò che ciascuna parte spera di ottenere può essere essenziale per la regolare redazione ed esecuzione del futuro contratto, **prevenendo eventuali future controversie**.

Il più grande svantaggio di un MOU, tuttavia, è che non è legalmente vincolante. Sebbene in alcuni casi questo possa essere un vantaggio, dal momento che nessuna delle parti è tenuta a fare ciò che dice nel MOU, possono semplicemente andarsene o cambiare le loro aspettative.

La creazione dei MOU può richiedere molto tempo, energie e risorse e, se una parte cambia idea o si ritira dalla negoziazione, la creazione del MOU può rappresentare un grande spreco di risorse, tuttavia, rimane un passaggio delicato e a parere di chi scrive fondamentale nella definizione della versione definitiva dell'accordo transattivo.

#### 1.4 La due diligence

L'espressione inglese due diligence (in italiano: diligenza dovuta) indica l'attività di investigazione e di approfondimento di dati e di informazioni relative all'oggetto di una trattativa commerciale. Il fine di questa attività è quello di **valutare la convenienza** di un affare e di **identificarne i rischi** e i **problemi connessi**, sia per negoziare termini e condizioni del contratto, sia per predisporre adeguati strumenti di garanzia, di indennizzo o di risarcimento.

La due diligence aziendale consiste nell'analisi di tutte le informazioni relative all'impresa d'interesse (es.: caratteri della struttura societaria ed organizzativa, attività economica esercitata, dinamiche di mercato, fattori di rischio, strategie commerciali, procedure gestionali e amministrative, dati economici e finanziari, aspetti fiscali e legali).

Con riferimento ai singoli ambiti in cui la stessa realizza la propria funzione di raccolta ed analisi delle informazioni, possono convenzionalmente distinguersi le seguenti tipologie di due diligence:

- contabile e fiscale (con i sottostanti processi di analisi economica e finanziaria dell'impresa target);
- legale;
- giuslavoristica;
- ambientale.

La target mette a disposizione del potenziale acquirente la documentazione concordata in una data room, definendo regole e modalità di accesso tramite la sottoscrizione di una lettera d'intenti detta anche memorandum of understanding (MOU), nel quale verrà definito il perimetro della

due diligence, i soggetti autorizzati all'accesso alla data room, la qualificazione delle informazioni riservate, l'obbligo di non divulgazione riferito ai dati acquisiti in data room, la modalità di consegna e restituzione delle informazioni.

La due diligence non è un processo di revisione contabile, nemmeno limitata, ma costituisce banalmente la mera acquisizione dei dati della target messi a disposizione dal management e la loro elaborazione ai fini aziendali nella prospettiva del potenziale acquirente. Ad esempio in un'azienda commerciale verrà data particolare importanza alla ripartizione dei ricavi per tipologia merceologica, per ripartizione territoriale e per clientela, analizzando con particolare attenzione la struttura e i costi relativi alla forza vendita: in particolare potrebbero essere analizzati i ricavi realizzati suddivisi per singolo agente, associati al relativo costo di agenzia, evidenziando il margine sulla vendita del prodotto o della categoria merceologica.

Per meglio comprendere i caratteri fondamentali dell'azienda target è opportuno predisporre un'apposita griglia orientativa (c.d. check list) per analizzare con progressiva profondità i vari aspetti aziendali e i mercati di riferimento.

Sotto l'aspetto metodologico, pertanto, l'attività di due diligence può essere suddivisa in tre distinte fasi:

1. predisposizione di una Check-List;
2. analisi della documentazione presso la Data Room;
3. predisposizione del Report conclusivo, sovente accompagnato da un prospetto di sintesi (c.d. "Executive Summary") in cui vengono inserite unicamente le informazioni rilevanti per l'operazione da porre in essere, quali ad esempio una sintesi degli obiettivi della due diligence e dei rilievi o eccezioni intercettati durante l'analisi, il MOL normalizzato e la PFN rettificata individuati come variabili della formula utilizzata nella determinazione del prezzo di trasferimento.

#### 2. Le operazioni preliminari

Per avviare un processo di vendita è necessario che il venditore delimiti inizialmente il perimetro di vendita.

Ogni tipologia di vendita dovrà essere trattata in modo autonomo e bisognerà aiutare l'imprenditore a capire dove risiede il vero valore dell'azienda, al fine di pianificare le operazioni necessarie per segregare il valore in un compendio isolato dal resto, infatti, l'interesse del potenziale compratore potrebbe essere stornato dall'affare per colpa di una

non adeguata architettura dell'operazione. Fusioni, scissioni, conferimenti, recessi e rivalutazioni sono le operazioni straordinarie utilizzate per preparare alla vendita l'azienda, in modo tale da intercettare l'attenzione e l'interesse dei soggetti preliminarmente e sommariamente individuati nella fase di definizione dei criteri di ricerca.

Alcuni esempi faranno maggiore chiarezza su questo punto.

Ipotizziamo ad esempio un imprenditore con una S.r.l. di tipo manifatturiero, con due figlie sposate che non hanno mai lavorato in azienda, e che vuole cedere l'attività per raggiunti limiti di età, monetizzando così gli sforzi di una vita di lavoro.

L'azienda in questione ha buoni fondamentali economici patrimoniali e finanziari, inoltre si occupa di un business c.d. "scalabile", infatti, la clientela è circoscritta ad una specifica area territoriale e potrebbe essere interessante sia per un concorrente del medesimo settore al fine di acquisire nuove fette di mercato sia per un fondo di investimento.

La società possiede un immobile di 10.000 mq in cui viene svolta l'attività, tuttavia, per i potenziali acquirenti l'acquisto dell'immobile potrebbe risultare estremamente oneroso e non interessate strategicamente, a tal punto da farli desistere dall'acquisto.

Sarà quindi opportuno effettuare preliminarmente uno spin-off del ramo immobiliare, tramite un'operazione di scissione proporzionale, per poi darlo in affitto alla società operativa.

In secondo luogo parte dei macchinari ed attrezzature sono valorizzate ad un costo notevolmente inferiore al valore d'uso, per cui sarà opportuno procedere con la rivalutazione degli asset per dare evidenza della reale consistenza economica e patrimoniale della società.

Dopo aver costituito la società immobiliare, beneficiaria della scissione, la stessa potrà essere destinataria delle quote della S.r.l. ancora detenute personalmente dall'imprenditore. Si procederà quindi ad effettuare una rivalutazione delle quote (se consentito dalle leggi di rivalutazione) per poi provvedere al conferimento delle stesse nella S.r.l. immobiliare (ora holding immobiliare). L'operazione di rivalutazione non è strettamente necessaria ma consigliata.

Le quote rivalutate, ora in pancia alla holding, verranno quindi vendute all'acquirente interessato al closing dell'operazione, riducendo l'impatto fiscale e dotando la holding delle risorse finanziarie necessarie per provvedere alle necessità dei futuri eredi.

L'operazione si concluderà con la donazione della nuda proprietà delle quote della holding alle figlie.

Come si può ben intendere l'operazione è stata così

strutturata, non solo per rendere appetibile il ramo operativo a potenziali acquirenti, ma anche in modo tale da minimizzare l'impatto fiscale a lungo termine. Questi ragionamenti devono essere fatti prima ancora di partire con la ricerca di potenziali acquirenti, per cui l'aiuto di un advisor in grado di pianificare, guidare, coordinare, dirigere e chiudere l'operazione è di fondamentale importanza.

### 3. Il criterio di valutazione maggiormente utilizzato nelle compravendite aziendali

**I criteri empirici sono quelli maggiormente utilizzati nella prassi aziendalistica** e finanziaria in quanto sono di **facile applicazione** e consentono di fare delle **valutazioni comparative di aziende similari** operanti nello stesso settore merceologico.

I criteri empirici sono **definiti anche come "metodo dei multipli"**, in quanto si fondano sul presupposto che il valore di una realtà economica deve essere individuato come un coefficiente di moltiplicazione per n. volte di una variabile economica o finanziaria della realtà analizzata.

Questo approccio estremamente semplice concettualmente nasconde tuttavia delle insidie, derivanti dalla **difficoltà nell'individuazione del settore di appartenenza dell'azienda e nella scelta del moltiplicatore adeguato**. Tali aspetti, seppur **mitigati dall'utilizzo di banche dati aggiornate**, comportano degli aggiustamenti discrezionali a cura dello stimatore in quanto, ad esempio, la tipologia, la dimensione o la localizzazione delle aziende costituenti il campione di confronto non sono perfettamente coincidenti con la realtà oggetto di valutazione.

Ad oggi la prassi aziendalistica vede una generale **omogeneità nella scelta dei moltiplicatori tra new economy ed old economy con l'adozione di grandezze quali utile netto, Ebitda ed Ebit**.

I moltiplicatori (M) più frequentemente utilizzati sono i seguenti:

- Enterprise Value / Ebitda;
- Enterprise Value / Ebit;
- Price / Earning.

Il valore delle variabili utilizzate deve essere sottoposto ad un **processo di normalizzazione per rettificare le componenti di proventi ed oneri non in linea con il mercato**, ad esempio rettificando il compenso dell'organo amministrativo che risulti sproporzionato rispetto al valore corrente di mercato o analizzando eventuali oneri infragruppo funzionalmente strutturati per omogenizzare i risultati economici delle società operanti all'interno del gruppo ed ancora esaminando con attenzione il processo valutativo

delle rimanenze e tutti gli elementi economici dove la componente valutativa discrezionale risulta soggettivamente preponderante.

Come detto **tale criterio trae fondamento da un'analisi di comparabilità di realtà omogenee**, per cui viene **esclusa la componente finanziaria**, che verrà poi sommata algebricamente al risultato finale della valutazione per determinare il valore economico dell'azienda oggetto di valutazione.

Pertanto per determinare il valore del capitale economico la formula utilizzata potrebbe essere ad esempio la seguente:

$$W = \text{Ebitda} \times M \pm \text{PFN}$$

Dove:

- W = Valore dell'azienda che si vuole valutare (Enterprise Value)
- Ebitda = Earning before interest taxes depreciation and amortization
- M = moltiplicatore
- PFN = Posizione finanziaria netta

#### 4. Aspetti critici ed opportunità

Ogni operazione porta con sé un bagaglio di **criticità ed insidie**, infatti, il percorso descritto in modo sintetico presenta molte **difficoltà** come:

- definire in modo puntuale una strategia acquisitiva coerente con gli obiettivi aziendali di medio lungo termine;
- individuare la target o potenziali acquirenti in grado di apprezzare la proposta in modo adeguato ed in conformità ai criteri di selezione, acquisendo quante più informazioni possibili sulla controparte prima di avviare il primo contatto;
- impostare il primo contatto con diplomazia e attenzione alle istanze della controparte tentando di prevedere come potrebbe essere accolta la proposta, se possibile facendo filtrare l'informazione da parti correlate prossime alla proprietà;
- gestire la negoziazione tenendo a mente i propri obiettivi e quelli della controparte, cercando di trovare una sintesi che non penalizzi le istanze della parte opposta, con il rischio di veder naufragare l'accordo e il danno di aver dedicato tempo ed energie su un progetto sterile;
- valorizzare l'asset in modo corretto con un approccio scevro da suggestioni emotive e preconcetti personali;
- monitorare costantemente i rischi di mercato

che possono impattare in modo significativo sulla valutazione e sul buon esito dell'operazione.

Riguardo le **opportunità** è appena il caso di citare alcuni dati.

Il mercato M&A nel corso del primo semestre dell'anno 2022 appare ancora vivace e in Italia sono state effettuate 370 operazioni per un controvalore di 30,7 miliardi di euro, del quale circa 15 miliardi si riferiscono a 10 megadeal.

Il numero di operazioni resta sostenuto rispetto al periodo pre-pandemia ed un ruolo cruciale lo stanno giocando i fondi di private equity e i fondi infrastrutturali, tanto che, poco meno di un'acquisizione su 3 in Italia, è stata realizzata da questi operatori.

Il livello di liquidità rimane alto anche se elementi di instabilità sistemica promuovono un atteggiamento più conservativo.

Protagonisti rimangono i settori tradizionali del made in Italy, ossia i prodotti industriali e i beni di consumo, mentre rimane alto l'interesse per l'area technology ed in particolare i comparti software e cybersecurity.

In questo scenario lo scoppio del conflitto in Ucraina ha provocato un clima di incertezza a livello globale e peggiorato lo scenario macroeconomico di ripresa dalla recessione dovuta alla pandemia.

Oltre agli effetti economici del conflitto sulle catene di fornitura e sulla inflazione, si è aggiunto il recente incremento dei tassi di interesse, tutti fattori che potrebbero generare un allungamento dei tempi dei processi M&A. Per questo motivo i deal sono in questo momento più complessi e il tema pricing torna ad essere elemento negoziale rilevante.

Il periodo che stiamo attraversando, denso di incognite sull'andamento economico, generate prima dalla pandemia e ora dal conflitto in Ucraina, ha come temi centrali l'incremento del costo e la scarsità di materie prime, componenti e combustibili fossili, congiuntamente alla crescita dell'inflazione, tuttavia ogni crisi porta con sé delle grandi opportunità ed anche in uno stagno si possono cogliere fiori preziosi. La crisi attuale, presto o tardi passerà, e al suo termine chi avrà affrontato la tempesta con coraggio, determinazione e visione prospettica risulterà premiato, pertanto, proprio in questo momento bisogna pensare al futuro della propria azienda, sia che si voglia monetizzare lo sforzo di una vita sia che si immagini un ambizioso processo acquisitivo. In entrambi i casi noi advisor saremo al fianco dell'imprenditore per sostenerlo nei suoi progetti.

Padova, giovedì 8 settembre 2022.

# Staff on demand: opportunità o maledizione?

di Alessandro Vianello - Commercialista e consulente aziendale in Venezia, esperto in ristrutturazioni aziendali, gestione e direzione d'impresa

## ***Il punto di partenza***

L'avvento e l'irrefrenabile sviluppo della GIG economy, della digitalizzazione e della globalizzazione hanno avuto un significativo impatto sull'organizzazione del lavoro e determinato l'ingresso di una nuova forma collaborativa, flessibile e senza vincolo di subordinazione.

Sul punto segnalo il contributo di **Michael Chui**, partner della McKinsey Global Institute.

Chui, in un White Paper pubblicato nel 2012 per l'Aspen Institute, afferma che:

**la prepotente comparsa in scena della c.d. On Demand Economy non ha solamente rivoluzionato il modo di fare business ma ha pure introdotto una nuova modalità di organizzazione del lavoro** (per l'appunto lo Staff on Demand - SoD);

**la piena espressione del potenziale del lavoratore non è più legata al suo inserimento in un contesto aziendale caratterizzato da un quadro gerarchico chiaro e un rapporto contrattuale esclusivo e a tempo pieno.**

## ***Covid 19***

**La crisi sanitaria ha determinato una vistosa accelerazione e trovato un deciso consolidamento della diffusione dello SoD**, vuoi in contesti virtuosi vuoi in ambiti di sfruttamento.

Parzialmente vero nella realtà italiana, dove SoD viene talora confuso con Smart Working.

## ***SoD nella cultura ExO***

**Lo SoD figura tra gli undici attributi caratterizzanti le c.d. organizzazioni esponenziali (ExOs)**, imprese capaci di crescere nel mercato a una velocità multipla (esponenziale e non lineare) rispetto alla concorrenza, grazie alle opportunità offerte dalla tecnologia (inevitabilmente impattanti anche sulle prestazioni lavorative e sulle relative modalità di somministrazione).

Invero il ricorso allo SoD non è solo una caratteristica delle ExOs ma anche di altri tipi di azienda, soprattutto quelle operanti in settori tecnologicamente avanzati.

E non è finita qui. L'impresa deve: dotarsi di un'interfaccia per la gestione dello Staff On Demand con cui poter ricercare, raccogliere, comparare e selezionare le diverse richieste di lavoro coerenti con le esigenze aziendali; definire chiare regole di divisione dei compiti fra le diverse posizioni lavorative, dovendo anche armonizzare le posizioni di lavoro subordinato con quelle on demand.

Certamente non semplice da farsi, tanto meno alla portata di tante PMI italiane.

## Pro e contro

<b>Pro</b>	<b>Contro</b>
<b>Per l'Impresa</b>	<b>Per l'Impresa</b>
Abbattimento dei costi di reclutamento e di aggiornamento del personale	Mancato allineamento fra gli obiettivi del lavoratore in SoD e quelli dell'Organizzazione
Flessibilità organizzativa/nei costi di struttura	Difficoltà nell'ingaggio di persone qualificate
Eliminazione del rischio di obsolescenza del personale	Rischi di inefficienza e inefficacia organizzativa
<b>Per il Lavoratore</b>	<b>Per il Lavoratore</b>
Libertà di scelta nelle modalità erogative del servizio, assenza di vincoli di tempo e di spazio	Circolo vizioso di sfruttamento
Ingresso in realtà estremamente innovative, attraenti e motivanti	Price competition malata fra freelancers
Incentivi quali-quantitativi	Provisorietà dell'impiego, tutele sanitarie e previdenziali assenti

## Il futuro

Secondo uno studio condotto dalla McKinsey, entro il 2025 quasi 550 milioni di persone si avvarranno dei servizi di collocamento offerti dalle piattaforme di ricerca di personale ingaggiabile come SoD.

Personalmente penso (da anni) che quando manca il lavoro, il lavoro debba essere creato e lo SoD possa rappresentare una grande opportunità per quei lavoratori dotati di mindset imprenditoriale e di capacità di analisi e selezione.

## SoD nel sistema Italia

Assodato che la teoria delle ExOs deriva da un attento studio delle vicende di noti operatori globali e resta assolutamente valida nei principi di carattere generale in essa rappresentati, l'implementazione pratica della teoria talora si scontra non solo con la resistenza del c.d. sistema immunitario aziendale (che frena il cambiamento) ma anche con le specificità dei sistemi economici locali.

Agganciando il discorso al sistema economico italiano, osservo che quest'ultimo: è sottodimensionato, come ben testimoniato dall'enorme presenza di piccole e micro-imprese

con capacità di spesa e di investimento decisamente limitate;

vede un costo medio del lavoro subordinato molto elevato e caratterizzato da una notevole rigidità negli schemi contrattuali connessi;

è negativamente influenzato da una cultura imprenditoriale mediamente arretrata rispetto a quella di analoghi sistemi esteri;

assiste a un crescente utilizzo dei c.d. freelance da parte delle imprese spesso motivato non tanto da scelte strategiche quanto da scelte di convenienza economica (il freelance viene utilizzato - e pagato - solo quando effettivamente serve all'organizzazione e non comporta costi di formazione, maternità, paternità, malattia).

parimenti vede un crescente numero di persone che abbracciano la strada del freelancing/SoD non per scelta (consapevole e legata a un'esigenza di autonomia decisionale/organizzativa e maggior libertà) bensì per uno stato di necessità (un modo come un altro per sbarcare il lunario).

## Cosa accadrà?

A oggi lo SoD non viene disciplinato in modo uniforme nei diversi ordinamenti nazionali europei e dubito che tale disciplina vi potrà essere in tempi brevi, il che sta a dire che taluni aspetti

chiave quali l'accesso al mercato SoD, i regimi di responsabilità, la tutela dei consumatori, lo status dei lavoratori offerenti le loro prestazioni all'interno delle piattaforme SoD e il trattamento fiscale resteranno privi di regole precise, tanto meno uniformi.

Andando oltre la scontata necessità di un'evoluzione culturale e normativa tale da investire tutti i player (privati e pubblici, imprese e lavoratori) del sistema economico, non ho una risposta su cosa ci riserverà il futuro al fenomeno e posso esprimere solo un'opinione personale in merito all'atteggiamento mentale con cui approcciare lo SoD:

come lavoratore vivi l'esperienza Sod con un vero piglio imprenditoriale e seleziona attentamente la

tua controparte lavorativa sulla base di parametri predefiniti, due fra tutti la sua progettualità e la sua visione strategica dello SoD (ammesso che vi sia) come imprenditore non considerare lo SoD come esperienza di ripiego con cui acquisire forza lavoro a basso costo e consideralo invece come modalità alternativa con cui poter ingaggiare i migliori talenti (che dovrai poi avere la capacità di fidelizzare).

Ora vi saluto con una piccola riflessione: una stessa situazione, approcciata con ottiche diverse, può rivelarsi un problema o un'opportunità.

Approcciare lo SoD con l'ottica che permetta di vedere il bicchiere mezzo pieno e agire di conseguenza, questa la regola che suggerisco.

Buon lavoro a tutti.

# Finanziamenti bancari essenziali per accedere al Green new deal

di Roberto Lenzi, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Norme e Tributi", 1 settembre 2022

Green new deal possibile solo con la disponibilità di una banca a co-finanziare il progetto, i fondi sono ripartiti equamente tra progetti sopra e sotto i 10 milioni, le Pmi possono realizzare programmi anche solo di industrializzazione. Questo si evince dalla lettura del decreto direttoriale del 23 agosto 2022 disponibile sul sito del Mise e dagli allegati.

L'agevolazione prevede un mix tra contributo a fondo perduto e finanziamento agevolato per progetti di ricerca e sviluppo e per le pmi industrializzazione. Per dimostrare l'affidabilità dell'azienda una banca deve erogare un finanziamento che deve essere in misura non inferiore al 10% dei costi e delle spese progettuali ammissibili. Il finanziamento unitamente al contributo non può essere superiore al 100% delle spese. Il finanziamento agevolato può essere assistito da idonee garanzie ed è concesso a un tasso non inferiore allo 0,50% nominale annuale.

## Le iniziative ammissibili

Le iniziative ammissibili devono contribuire positivamente a uno degli obiettivi ambientali individuati dall'articolo 9 del regolamento (Ue) 2020/852. Pertanto i progetti possono riguardare la decarbonizzazione dell'economia, l'economia circolare, la riduzione dell'uso della plastica, la rigenerazione urbana, il turismo sostenibile, l'adattamento e mitigazione dei rischi sul territorio derivanti dal cambiamento climatico. Green new deal vuole stimolare la transizione verso un'economia pulita e circolare o agevolare progetti volti ad integrare i cicli produttivi con tecnologie a basse emissioni per la produzione di beni e servizi sostenibili. In alternativa può finanziare progetti tesi ad accelerare la transizione verso una mobilità sostenibile e intelligente.

## La pre-compilazione

La domanda di agevolazioni e la documentazione devono essere redatte e presentate in via esclusivamente telematica a partire dal 17 novembre 2022 utilizzando la procedura informatica indicata nel sito internet del soggetto gestore (<https://fondocrescitasostenibile.mcc.it>). La procedura di compilazione guidata è resa disponibile nel sito internet a partire dalle ore 10 del 4 novembre 2022.

## Due modalità: sportello o procedura negoziale

Sono due le modalità, per i progetti "piccoli" il bando è a sportello per i progetti oltre i 10 milioni è a procedura negoziale. Nel primo caso i progetti devono prevedere spese e costi ammissibili non inferiori a 3 milioni e non superiori a 10 milioni. Le imprese richiedenti hanno a disposizione 300 milioni per la concessione delle agevolazioni nella forma del finanziamento agevolato e 75 milioni per la concessione delle agevolazioni nella forma del contributo a fondo perduto. Una quota pari al 60% delle risorse è riservata ai progetti proposti da Pmi e da reti di imprese. Le domande accedono alla fase istruttoria sulla base dell'ordine cronologico di presentazione. Nel secondo caso per progetti che prevedano spese e costi ammissibili superiori a 10 milioni e fino a 40 milioni le agevolazioni sono concesse sulla base di una procedura valutativa negoziale. Le risorse disponibili anche per questa tipologia di progetti ammontano a 300 milioni per il finanziamento agevolato e 75 milioni per il fondo perduto.

## L'industrializzazione

Le attività di industrializzazione sono ammissibili unicamente per le Pmi. Possono essere presentate

distintamente ovvero insieme ad un progetto di ricerca nell'ambito di un programma integrato.

In questo ultimo caso non è richiesto, nel caso di presentazione congiunta da parte di grandi imprese e Pmi, lo svolgimento di attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale da parte delle Pmi. Per queste l'apporto progettuale può riguardare unicamente l'industrializzazione. Le attività di industrializzazione

devono essere avviate entro sei mesi dal completamento del progetto di ricerca e sviluppo, con comunicazione della data di avvio entro 30 giorni dalla stessa. Le attività di industrializzazione non sono ammesse laddove le attività di ricerca industriale e sviluppo sperimentale propedeutiche non siano realizzate o non raggiungano risultati significativi necessari ai fini della successiva industrializzazione.

# La guerra mette in crisi l'Europa delle patrie

Sergio Fabbrini, Estratto da Il Sole 24 Ore, 4 settembre 2022

Quando si getta un sasso nello stagno, si mettono in moto onde che non si sa dove si fermano. L'aggressione russa dell'Ucraina sta producendo onde imprevedibili all'interno della Unione europea (Ue). Quell'aggressione sta scuotendo equilibri consolidati, sia sul piano della politica che delle politiche pubbliche. Putin sta costringendo l'Ue a rivedere le proprie politiche di sicurezza (energetica, ambientale, militare), ma anche l'equilibrio politico (tra i principali partiti) su cui si erano basate.

Mi spiego. Dopo la fine della Guerra Fredda, l'Ue si è consolidata attraverso la convergenza tra due famiglie politiche, quella dei cristiano-democratici e quella dei social-democratici. Un equilibrio politico che ha replicato, a Bruxelles, quello praticato a Berlino. Le due famiglie hanno costituito, per trent'anni, il "centro politico europeo", l'area che ha governato il processo di integrazione monetaria ed ha stabilizzato quello di integrazione economica. di Sergio Fabbrini Nonostante il salto sovranazionale fatto con la creazione della Banca centrale europea, il centro politico europeo ha finito per svolgere le sue funzioni secondo una visione sempre più intergovernativa. Dopo l'unificazione del 1990, infatti, la Germania ha progressivamente abbandonato la sua visione sovranazionale (anzi, federale) del processo di integrazione, per fare propria la visione intergovernativa della cultura francese.

Nella visione intergovernativa, l'integrazione va avanti attraverso il coordinamento volontario tra i governi nazionali, i quali continuano a costituire i pilastri dell'Ue. La logica del coordinamento volontario ha soddisfatto gli interessi dei grandi Paesi, ma ha anche tranquillizzato le paure dei piccoli Paesi (per i quali il potere di veto ha costituito l'assicu-

razione sulla vita). Tale visione intergovernativa ha reso possibile la differenziazione tra diversi regimi di politiche europee (come l'Eurozona o Schengen), proprio perché l'integrazione si è basata su accordi politicamente volontari e non (come nel mercato unico) su provvedimenti legislativamente vincolanti. Infatti, nel mercato unico non ci si è potuti differenziare (come hanno dovuto prenderne atto i britannici), mentre ci si è differenziati nelle politiche di sicurezza (militare, economica, territoriale). Il contesto, però, è cambiato.

Prima è arrivata la pandemia e quindi la guerra in Ucraina, con le loro conseguenze. La visione intergovernativa del centro politico europeo è stata messa in discussione.

Non potevano essere i singoli governi nazionali a farsi carico della ripresa post-pandemica, né possono essere i singoli governi nazionali a farsi carico della sicurezza energetica e militare. Se un problema ha una scala europea, non può ricevere una risposta nazionale. Ma qui è caduto l'asino. La visione intergovernativa non aveva costruito sufficienti capacità centrali (a Bruxelles) per far fronte ai problemi comuni, mentre aveva continuato a rafforzare le capacità nazionali (nelle singole capitali). Ecco perché l'Ue è in ritardo nel rispondere alla crisi energetica. Di fronte all'inadeguatezza del centro politico europeo, la ricerca di nuovi equilibri politici si è messa in moto. A sinistra e a destra. A sinistra, si consideri il discorso tenuto dal cancelliere social-democratico Olaf Scholz all' *Universitas Carolina* di Praga il 29 agosto scorso e della replica del presidente francese Emmanuel Macron il 1° settembre successivo. Scholz conferma la svolta (*Zeitenwende*) del suo governo nelle politiche dell'energia, del-

la difesa e del commercio, aderendo alla proposta di Macron di costruire una sovranità europea. Ma non chiarisce cosa occorre intendere per sovranità, né lo fa Macron, se non ripetendo che l'Ue deve agire "in concerto". Ma come si può agire in concerto quando gli stati membri dell'Ue hanno interessi diversi? Per avere una politica europea dell'energia (o della difesa, o del controllo delle frontiere), occorre dotare l'Ue di una capacità e di risorse autonome. Occorre andare oltre l'Ue intergovernativa, ma in quale direzione? A destra, si consideri le posizioni recenti dei cristiano-democratici di Manfred Weber. Costretti all'opposizione dei socialdemocratici in Germania e in Spagna, essi stanno cercando nuovi alleati tra i Conservatori nazionalisti europei (guidati dall'antirusso partito polacco *Prawo i Sprawiedliwość* di Jarosław Kaczyński e presieduti da Giorgia Meloni). Naturalmente, il tedesco Weber non potrebbe mai aprire agli estremisti di "Identità e democrazia" (dove siedono i tedeschi nazionalisti di *Alternative für Deutschland* , ma anche la filorusa

Lega di Matteo Salvini). A sua volta, la guerra ucraina sta spingendo i Conservatori europei ad uscire dalla loro ideologia dell'"Europa delle patrie", per aprirsi a forme più istituzionalizzate di cooperazione, nell'Ue e nell'Alleanza Atlantica.

Dopo tutto, l'Europa delle Patrie non può fermare Putin, né liberare l'Ue dalla dipendenza energetica da Mosca. L'Italia del dopo 25 settembre potrebbe essere il laboratorio di tale nuova destra europea, atlantica e antirusa, incompatibile quindi con la ruffiana Lega (che dovrà essere collocata ai margini del processo decisionale). L'incontro tra le due destre potrà avvenire su una visione intergovernativa dell'Ue, così garantire la differenziazione tra diverse applicazioni dello stato di diritto da parte degli Stati membri (come rivendicano i polacchi). È accettabile per gli eredi di Angela Merkel? Insomma, la guerra in Ucraina sta obbligando l'Ue a rivedere i propri equilibri politici e le politiche su di essi costruite. Non sarà un processo indolore, ma indietro è difficile tornare.

# Banche, ecco il piano di Amco per gestire i crediti garantiti

di Luca Davi, Estratto da Il Sole 24 Ore, "FINANZA E MERCATI", p.17, 3 settembre 2022

C'è un "precipizio" sulla strada di molte piccole e medie imprese italiane: nei prossimi mesi, a meno di proroghe del Temporary Framework, le banche finanziatrici non potranno più erogare prestiti garantiti alle condizioni agevolate. E, in parallelo, i primi crediti concessi a inizio pandemia potrebbero iniziare a mostrare segni di criticità.

Conseguenza: le banche gradualmente potrebbero iniziare a escutere la garanzia statale del Fondo centrale di garanzia, portando le imprese debtrici sul lastrico. Ma oggi c'è anche una possibile, parziale, soluzione: si chiama Glam ed è il progetto che, nelle intenzioni del Ministero del Tesoro e della controllata pubblica Amco, ovvero i due soggetti che hanno lavorato in questi mesi al varo del piano, potrebbe dare ossigeno all'intero ecosistema costituito da banche, imprese e Stato.

Serve però fare presto con l'ok a un impianto normativo ad hoc: Glam potrà infatti ricevere prestiti solo prima che vadano in default e si attivi così il processo di escussione. I prossimi mesi, tra caro energia, guerra e inflazione, saranno insomma decisivi per evitare il "cliff effect".

Come funziona Glam L'architettura della piattaforma è oramai definita. Secondo uno schema simile a quello della cartolarizzazione, il piano prevede che le banche possano trasferire volontariamente i crediti garantiti (e non) sui "patrimoni destinati" di Amco (che saranno separati dal suo bilancio) e ricevano in cambio dei titoli (note senior, mezzanine e junior) in funzione dei volumi ceduti. I titoli saranno poi trattenuti dalle banche o successivamente collocati sul mercato a investitori istituzionali attraverso un processo di bookbuilding coordinato da Amco stessa. Il prezzo, e su questo Bruxelles è

stata chiara, sarà determinato secondo criteri di mercato tra le banche e gli investitori.

Né lo Stato né Amco compreranno le notes. Amco, invece, gestirà i crediti (in qualità di master servicer e special servicer) e coinvolgerà i servicer nel recupero, e offrirà, nel caso, nuova finanza. Il successo di Glam è subordinato a non poche variabili, a partire dal reale interesse delle banche a cedere crediti (piuttosto che ad escutere subito la garanzia) e degli investitori ad aderire. Realistico poi che le banche siano maggiormente interessate a trasferire crediti di qualità creditizia inferiore.

Tuttavia, come riconosciuto dalla vicepresidente della Commissione Ue Margrethe Vestager (si veda Il Sole 24Ore dello scorso 27 agosto), questa soluzione può generare vantaggi per l'intero sistema. Lo Stato, ad esempio, allungando i tempi dell'escussione ed evitando l'intervento dell'Agenzia delle Entrate, tutelerebbe il tessuto economico industriale e le risorse del Fondo di garanzia, massimizzando nel contempo i recuperi.

Per le banche, ci sarebbe un deconsolidamento contabile e regolamentare dei crediti, con un miglioramento della qualità del portafoglio e un'ottimizzazione nei recuperi. Le imprese, infine, grazie all'approccio "paziente" della piattaforma potrebbero continuare l'attività aziendale senza finire in default. Nei piani di Mef e Amco, se non ci saranno intoppi, le banche potrebbero iniziare a fare il primo conferimento di crediti tra la fine del 2022 e il primo trimestre del 2023, con successive "ondate" semestrali per tre anni, a fronte di una durata decennale della piattaforma. Il bacino crediti potenziale è enorme: sono circa 250 i miliardi garantiti dal Fondo centrale, e di questi circa 30-40 miliardi,

secondo Amco, potrebbero finire in deterioramento. Una quota di essi, circa 12 miliardi nelle stime della società guidata da Marina Natale, potrebbero essere oggetto di trasferimento.

Il tassello mancante Il piano italiano di "sistema" ha avuto un importante avallo dall'Europa lo scorso 27 agosto, quando la Commissione Ue ha dato il placet affermando che l'iniziativa non costituisce aiuto di stato. Un esito tutt'altro che scontato, considerato il non sempre facile rapporto tra Roma e Bruxelles, portato a casa dal lavoro sotto traccia condotto in questi mesi dal dg del Mef Alessandro Rivera e dalle sue strutture, in particolare dalla Di-

rezione V guidata da Stefano Capiello. Sciolto il nodo Ue, ora però la palla torna nel campo italiano, dove serve superare lo scoglio forse decisivo, che chiama in causa Governo e Parlamento: affinché il progetto prenda il volo, serve infatti una norma primaria che abiliti Amco a gestire i crediti garantiti e una secondaria che disciplini l'escussione della garanzia del Fondo centrale da parte dei patrimoni destinati di Glam. Il tema ovviamente si intreccia a doppio filo con la scadenza elettorale e il cambio di Governo, ma è chiaro che se si vuole che il progetto veda la luce e non si stringa la corda al collo delle imprese c'è una sola strada: serve fare presto.

# Comunità energetiche, l'Arera prepara sconti in tariffa per imprese e condomini

di Laura Serafini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO", p. 3, 26 agosto 2022

La macchina per rendere operative le comunità energetiche rinnovabili, che saranno lo strumento principale per consentire ai condomini nelle città e alle imprese di autoprodursi l'energia elettrica e ridurre in modo significativo le spese per le bollette, sembra finalmente mettersi in moto.

Nel corso del mese di agosto l'Autorità per l'energia (Arera) ha avviato una consultazione sulla delibera che dovrà fissare il nuovo quadro regolatorio: in particolare, stabilire come verificare che un cliente possa stare assieme ad altri clienti nella stessa comunità e individuare una serie di benefici economici da dare ai consumatori. L'Arera ha individuato vantaggi economici per le comunità e in modo particolare per i condomini. Vantaggi che prendono la forma di minori oneri tariffari: è prevista, infatti, la restituzione della componente relativa al trasporto dell'energia sulla rete di trasmissione (circa 8 euro a megawattora) e quella per la distribuzione e le dispersioni di energia (1 euro circa a megawattora). L'incidenza delle componenti di queste tariffe sarebbe comunque limitata sulla futura bolletta di una comunità energetica, perché gran parte dell'energia autoprodotta sarebbe autoconsumata al posto di quella che oggi viene fornita dalla rete.

L'Autorità ha inoltre attribuito alle società di distribuzione il compito di definire mappe delle loro reti, che poi saranno unificate e pubblicate in un'unica mappa dal Gse, in modo tale che risulti semplice per imprese o condomini che si trovano in zone limitrofe sapere se possono costituire una comunità (le legge prevede che debbano ricadere sotto la stessa cabina della rete primaria).

L'Autorità si è mossa con l'obiettivo di rendere disponibile un nuovo quadro regolatorio in vista del

decreto che il ministero della Transizione energetica deve emanare, ai sensi della legge di fine 2021 di recepimento della direttiva Red2, per fissare gli incentivi ai quali possono accedere queste comunità al fine di ridurre il costo dell'investimento iniziale per installare pannelli fotovoltaici e sistemi di accumulo. Quel decreto doveva essere emanato entro 180 giorni dall'approvazione della legge (varata a novembre 2021), ma ancora non c'è traccia.

Il Mite sarebbe però al lavoro sul testo e l'obiettivo sarebbe di emanare il decreto, notificarlo alle Ue per il via libera in materia di aiuti di Stato, ed essere pronti a partire entro la fine dell'anno.

Le legge di fine 2021 ha introdotto importanti innovazioni per far decollare le comunità energetiche: tra queste c'è l'ampliamento della potenza che può dar vita alla comunità, passando dai 200 kilowatt previsti in precedenza per arrivare sino a un megawatt, con la possibilità di collegarsi alla rete di media tensione e quindi alle cabine primarie. Questo vuol dire che interi comuni, quartieri, grandi complessi alberghieri, industriali possono creare la loro comunità. Il documento dell'Arera definisce le regole tecniche delle nuove comunità con l'obiettivo di semplificarle. Risponde a questa esigenza l'innovazione relativa alle mappe della rete. Sinora per sapere se un soggetto poteva costituire una comunità con un altro era necessario avere il codice Pod presente sulla bolletta e avviare un'interrogazione nei sistemi dei distributori.

In futuro basterà andare sul sito del Gse e consultare la mappa.

L'Autorità ha inoltre introdotto criteri ragionevolezza, dando flessibilità ai distributori perché possano far ricadere in una stessa comunità soggetti che

si trovano in aree limitrofe ma sono organizzati tecnicamente sotto cabine primarie diverse. Fondamentale saranno i tempi che, nella delibera finale, l'Arera darà ai distributori per realizzare le rispettive mappe affinché il documento finale del Gse sia pubblicato rapidamente. Riguardo ai vantaggi economici previsti dall'Autorità, essi prevedono la restituzione della tariffa di trasporto perché i clienti che ricadono

sotto una stessa cabina primaria non utilizzano la rete di trasmissione di Terna (l'incidenza di questa tariffa in bolletta, in tempi di prezzi dell'energia non gonfiati dalla crisi, sarebbe del 5%). Per i condomini è prevista la restituzione di una quota della tariffa di distribuzione (0,5 euro) e un riconoscimento per le minori perdite sulla rete che oscilla tra l'1,2 e il 2,6 % del prezzo dell'energia elettrica.

# La crescita del Pil c'è, ma non è vero che sia dovuta al superbonus

di Marco Fortis, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 12, 6 settembre 2022

Mentre sale di giorno in giorno la preoccupazione per i potenziali impatti sull'economia europea ed italiana dei rincari del gas e dell'interruzione delle forniture russe, è giunta nei giorni scorsi dall'Istat un'ottima notizia. Infatti, il Pil italiano del secondo trimestre 2022 è stato rettificato verso l'alto di un decimale rispetto alla già brillante prima stima preliminare. In base alla seconda stima, il Pil è aumentato congiunturalmente dell'1,1% rispetto al primo trimestre di quest'anno e del 4,7% tendenziale rispetto al secondo trimestre del 2021.

Uno dei migliori risultati in Europa e nel mondo.

A questo punto la crescita già acquisita dalla nostra economia per il 2022 è pari a +3,5 per cento.

Quindi, considerato che il terzo trimestre potrebbe essere stato ancora lievemente positivo (grazie al boom del turismo), anche ipotizzando un quarto trimestre di "lacrime e sangue" per la crisi energetica, alla fine l'Italia dovrebbe archiviare un 2022 eccellente, nonostante le avverse condizioni del contesto internazionale. Con tutte le conseguenti ricadute positive anche sui rapporti di finanza pubblica.

Va altresì considerato che negli ultimi sei trimestri il nostro Pil è quello aumentato di più (+7,7% rispetto al 4° trimestre 2020) tra tutte le economie del G7 e anche rispetto a Cina e Corea del Sud. Un risultato storico, chiaramente ascrivibile non solo alle grandi capacità di recupero delle nostre imprese dopo la pandemia ma anche alle azioni di successo del governo Draghi sul duplice fronte della campagna vaccinale e della difesa del potere d'acquisto delle famiglie contro l'esplosione dell'inflazione.

Ciononostante, nel corso della campagna elettorale c'è chi, come vari esponenti del M5S, ha sostenuto che il merito principale dell'aumento dell'1,1% del Pil

italiano nel secondo trimestre andrebbe ascritto al superbonus edilizio del 110 per cento.

E anche un quotidiano vicino ai 5 Stelle ha pubblicato una apertura di prima pagina titolata in tal senso.

Eppure, basterebbe leggere con attenzione i dati del prospetto 2, pagina 4, del comunicato stampa emesso dall'Istat il 1° settembre ([https://www.istat.it/it/files/2022/09/CET\\_22q2.pdf](https://www.istat.it/it/files/2022/09/CET_22q2.pdf)) per capire che non è affatto così. In tale prospetto, infatti, è documentato chiaramente che il maggior contributo alla crescita della nostra economia nel secondo trimestre dell'anno è venuto dai consumi privati (+1,5 punti percentuali).

La domanda estera netta, la variazione delle scorte e la spesa della PA hanno invece fornito un contributo negativo (sottraendo al Pil circa 0,7 punti percentuali sommate assieme). Infine, gli investimenti fissi lordi, che comprendono quelli in abitazioni, hanno contribuito positivamente per un +0,4 per cento.

Per capire meglio questo +0,4%, se effettuiamo un semplice esercizio supplementare, scopriamo che gli investimenti in abitazioni hanno fornito un contributo pari soltanto a +0,1% al risultato totale del Pil del secondo trimestre, mentre un altro +0,08% è venuto dall'edilizia non residenziale e opere pubbliche e un altro +0,13% dagli investimenti in macchinari, per limitarci qui alle voci principali relative agli investimenti di capitale. Dunque, non corrisponde assolutamente a verità l'affermazione secondo cui il merito maggiore della forte crescita economica italiana nel secondo trimestre 2022 andrebbe attribuito al superbonus edilizio del 110 per cento. Sempre nei giorni scorsi l'ex premier Giuseppe Conte ha ricondotto alla misura del superbonus la spiegazione principale anche della crescita del Pil italiano del

6,6% avvenuta nel 2021, sminuendo l'operato del governo Draghi. Anche in questo caso è piuttosto facile verificare se ciò corrisponda a verità oppure no. Infatti, è sufficiente prendere il prospetto 2, pagina 3, del comunicato stampa su Pil e indebitamento della PA diffuso dall'Istat lo scorso 1° marzo. Nei dati di tale prospetto appare chiaramente che il maggiore contributo alla crescita del 6,6% del Pil italiano del 2021 è venuto dai consumi privati (+3%), mentre un altro importante apporto è stato fornito dall'insieme degli investimenti fissi lordi (+3%).  
Dentro questi ultimi, tuttavia, fatti due semplici cal-

coli, è possibile stimare che il contributo degli investimenti in abitazioni al Pil sia stato limitato a un +1 per cento. Il resto del contributo degli investimenti fissi alla crescita, pari a circa 2 punti percentuali, è venuto dagli investimenti in impianti e macchinari e da quelli in edilizia non residenziale e opere pubbliche. In definitiva, anche l'affermazione secondo cui il superbonus 100% sia stato decisivo per la crescita italiana dello scorso anno è smentita dalle statistiche. Senza contare i costi per le casse pubbliche che esso ha comportato e le truffe per alcuni miliardi che ha alimentato.

	ANNO 2021 (RISPETTO AL 2020)	1° TRIMESTRE 2022 (RISPETTO AL 1° TRIMESTRE 2021)
Consumi privati	3,0	1,5
Spesa della p.a.	0,2	-0,2
Investimenti fissi lordi	3,0	0,4
Di cui: investimenti in abitazioni	1,0	0,1
Variazione delle scorte	0,2	-0,3
Domanda estera netta	0,2	-0,2
TOTALE VARIAZIONE DEL PIL	6,6	1,1

# La disciplina giuridica del contratto di rete (nella prospettiva del PNRR)

di Flavio Iacovone, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Edicola Fisco", p. 88-91, 16 maggio 2022

*A seconda della conformazione del modello di governance adottato dalle imprese retiste, la tassonomia del fenomeno di rete può articolarsi nei seguenti modelli: Reti contrattuali, Reti associative, Rete-società.*

*L'acquisto della soggettività giuridica da parte della Rete produce effetti sulla rappresentanza dell'Organo comune e sul regime di responsabilità per le obbligazioni contratte dalla Rete*

L'attuazione degli investimenti del PNRR è strettamente legata, oltre che al buon funzionamento del sistema di governance predisposto dal legislatore, anche alla capacità delle imprese di fornire i beni e i servizi oggetto degli interventi pubblici inclusi nel Piano.

Un ruolo cruciale è rivestito dalla dimensione d'impresa. Le imprese di maggiore dimensione, rispetto alla generalità di Piccole Medio-Imprese (PMI), sono in possesso dei requisiti necessari per partecipare a procedure ad evidenza pubblica di importo più elevato, spesso di rilevanza internazionale.

Tuttavia, nel contesto nazionale, il tema della dimensione d'impresa deve essere declinato diversamente. L'imprenditoria italiana è tradizionalmente un sistema "diffuso": vi è un gran numero di imprese<sup>(1)</sup> che occupano, ciascuna, un esiguo numero di dipendenti. Dalle più recenti statistiche emerge che, escludendo il settore agricolo, il 78,69% delle imprese occupa da 1 a 5 unità di personale, e che circa il 98% delle realtà imprenditoriali italiane sono costituite da un numero di dipendenti inferiore a 50. Nel settore delle co-

struzioni, la recentissima "Relazione sullo stato di attuazione del PNRR"<sup>(2)</sup>, approvata dalle Sezioni riunite in sede di controllo della Corte dei conti, restituisce un dato allarmante: il 96% degli operatori economici del settore impiegano meno di nove addetti e - non manca di rilevare il giudice contabile - ciò "può rappresentare un fattore di debolezza per il futuro del settore, poiché imprese di ridotta dimensione possono risultare meno attrezzate, e quindi meno efficienti, in particolare se si considera la domanda futura proveniente dalle opportunità offerte dal PNRR".

La caratteristica "polverizzazione" del sistema imprenditoriale italiano non deve, tuttavia, rappresentare un limite aprioristico alla capacità di "mettere a terra" le risorse del PNRR. Anzi, tale elemento, se adeguatamente valorizzato, potrebbe favorire la nascita di interessanti progetti e iniziative comuni, sinergie e joint venture, funzionali non solo ad aprire il mercato delle PMI agli investimenti finanziati dalle risorse europee (e da quelle nazionali complementari), ma anche a ravvivare l'approccio del mondo imprenditoriale nel segno di una sempre maggiore aggregazione e cooperazione fra operatori economici.

La circostanza che le risorse del PNRR siano distribuite attraverso procedure ad evidenza pubblica rappresenta una ulteriore opportunità.

In effetti, sono noti i vantaggi che derivano agli operatori economici dalla partecipazione congiunta a procedure ad evidenza pubblica, fra cui, ad esempio, l'incremento dei requisiti di parteci-

pazione e della capacità di presentare un offerta qualitativamente e quantitativamente migliore, l'opportunità di instaurare partnership strategiche e di avvantaggiarsi dell'esperienza di altri operatori specializzati, la minimizzazione dei costi e dei rischi connessi alla partecipazione e all'esecuzione di commesse pubbliche.

Fra gli operatori economici ammessi a partecipare alle procedure di affidamento di contratti pubblici, l'art. 45 del Dlgs 50/2016(3) annovera anche le aggregazioni fra le imprese aderenti al contratto di rete.

Quello delle reti d'impresa è un fenomeno recente e in netta crescita. Secondo l'analisi condotta da InfoCamere, RetImpresa e l'Università Cà Foscari di Venezia, nel 2021 i contratti di rete sono aumentati di 855 unità (+ 13,3% rispetto al 2020) e ben 3.849 imprese hanno aderito ad una rete (+10% rispetto al 2020), per un totale, al 31 dicembre 2021, di 7.541 contratti di rete attivi e 42.234 imprese retiste sull'intero territorio nazionale.

### La disciplina del contratto di rete

Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo **scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano**, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

La disciplina di riferimento - essenzialmente contenuta nell'art. 3, co. 4 ter e seguenti del DI 5/2009(4) - è lacunosa e lascia amplissimi spazi di manovra all'autonomia privata, da cui discendono incertezze applicative soprattutto nel settore dei contratti pubblici.

Ai fini della partecipazione alle procedure di affidamento di contratti pubblici, il Dlgs 50/2016 muove la disciplina delle Reti d'Impresa da quella dei consorzi o dei Raggruppamenti Temporanei d'Impresa (RTI)(5), lasciando all'interprete il compito di individuare il regime normativo effettivamente applicabile.

La disciplina dei profili di governance nelle Reti

d'Impresa è lasciata dalla legge alla più ampia autonomia delle parti, che possono definire l'organizzazione personale e patrimoniale della Rete più adeguata alla realizzazione del programma comune.

La Rete d'Impresa può dotarsi di un Organo Comune, eventualmente munito di poteri rappresentanza, che opera come mandatario delle imprese retiste, e può dotarsi di un Fondo Patrimoniale, al quale si applicano le disposizioni dettate dall'art. 2614 Cc in materia di fondo consortile e dall'art. 2615, co. 2, Cc in tema di responsabilità solidale per le obbligazioni assunte dal consorzio per conto dei singoli consorziati. Rimane fermo il principio per cui, per le obbligazioni contratte dall'Organo Comune in relazione al programma di rete, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul Fondo Patrimoniale.

La rete, inoltre, può acquisire soggettività giuridica distinta da quella delle imprese partecipanti con l'iscrizione nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione si trova la sede, se il Contratto di Rete è stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente e contenga gli elementi prescritti dall'art. 3, co. 4 ter del DI 5/2009.

L'art. 3, co. 4 bis, lett. f) del menzionato DI 5/2009 si limita a stabilire che, ai fini dell'acquisto della soggettività giuridica della Rete, il contratto deve indicare "le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri, quando è stato istituito un organo comune, nei poteri di gestione conferiti a tale organo, nonché, se il contratto prevede la modificabilità a maggioranza del programma di rete, le regole relative alle modalità di assunzione delle decisioni di modifica del programma medesimo".

In caso di acquisto della soggettività giuridica, entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale l'organo comune redige una situazione patrimoniale, osservando, in quanto compatibili, le disposizioni relative al bilancio di esercizio della società per azioni, e la deposita presso il Registro delle Imprese del luogo ove la Rete ha sede.

L'acquisto della soggettività giuridica da parte della Rete produce effetti tanto sulla rappresentanza dell'Organo Comune, quanto sul regime di responsabilità per le obbligazioni contratte dalla Rete.

## I modelli di contratto di rete

A seconda della conformazione del modello di governance adottato dalle imprese retiste, la tassonomia del fenomeno di rete può articolarsi nei seguenti modelli:

- Reti contrattuali, caratterizzate da un ridotto numero di imprese che si presumono interessate direttamente all'attuazione del programma di rete. Questo modello esige l'istituzione di un Organo Comune, il quale tuttavia agisce entro limiti molto ristretti prestabiliti dalle parti, la cui ingerenza sostanzialmente esclude l'autonomia gestionale dell'Organo Comune;
- Reti associative, che presentano una struttura organizzativa ben più complessa, sebbene legalmente indeterminata, caratterizzata dall'atipicità e dall'autonomia delle parti. In questo modello, il contratto di rete riprende elementi di governance propri di diverse tipologie negoziali (es. consorzio, associazione non riconosciuta, società commerciali, cooperative).  
A seconda della selezione di elementi di disciplina concretamente operata dalle parti, il modello di governance della Rete assumerà una connotazione corporativistica (generalmente con la previsione di un organo assembleare, che nomina l'Organo Comune, spesso monocratico, e che approva le decisioni d'interesse della Rete con metodo collegiale) o personalistica (con l'istituzione di un «comitato di gestione», formato da tutte le imprese retiste, che decide sulle materie di interesse comune e nomina il «Presidente», quest'ultimo dotato di poteri d'impulso nei confronti del comitato, e di rappresentanza verso l'esterno);
- Rete-società, modello di dubbia ammissibilità, che postula la costituzione di una Rete d'Impresa nelle forme proprie di un contratto di società, con conseguente applicazione dei modelli di governance propri del tipo societario prescelto.

È pacificamente ammessa la creazione di una joint venture strumentale all'attuazione del programma di rete, dedicata specificamente all'esercizio in comune delle attività delle imprese retiste. Le imprese retiste, attraverso appositi accordi parasociali contenute nel contratto di rete, eserciterebbero il controllo congiunto sulla joint venture, la quale sarebbe soggetta alla direzione e al coordinamento dell'Organo Comune della Rete cui essa accede.

In merito alla conformazione del fenomeno di rete, e con particolare riferimento alla disciplina sull'evidenza pubblica, è intervenuta anche l'AVCP (oggi, ANAC), che, con deliberazione n. 3 del 23 aprile 2013 (Partecipazione delle reti di impresa alle procedure di gara per l'aggiudicazione di contratti pubblici ai sensi degli articoli 34 e 37 del decreto-legislativo 12 aprile 2006, n. 163), ha distinto fra:

- Rete sprovvista di Organo Comune o dotata di Organo Comune privo di potere di rappresentanza, nel qual caso si la partecipazione alla gara avverrà secondo le regole previste per i RTI(6) e dunque le imprese retiste interessate alla procedura, se già non avessero provveduto ad individuare un'impresa mandataria al momento di presentazione dell'offerta o della domanda di partecipazione, dovranno esse stesse sottoscrivere l'offerta o la domanda, nonché l'impegno a conferire, in caso di aggiudicazione, un mandato collettivo speciale con rappresentanza ad una delle imprese medesime, per la stipula del relativo contratto;
- Rete dotata di Organo Comune ma priva di soggettività giuridica, la quale potrà partecipare alla procedura di gara solo per mezzo di un mandatario, individuabile anche nell'Organo Comune, purché questi sia in possesso dei requisiti di partecipazioni prescritti per la mandataria, sia munito, sulla base del contratto di rete, del potere di presentare offerte per tutte o determinate tipologie di gara, sia dotato di un mandato speciale, ulteriore a quello presente nel contratto di rete, conferito dalle imprese retiste nella forma della scrittura privata autenticata;
- Rete dotata di Organo Comune e di soggettività giuridica, la quale partecipa alla gara per mezzo dell'Organo Comune, costituito mandatario delle imprese retiste e necessariamente in possesso dei requisiti di partecipazioni prescritti per la mandataria di un RTI, eventualmente anche ricorrendo all'avvalimento degli stessi presso le imprese retiste, a condizione che l'operazione non privi quest'ultime dei requisiti necessari per la loro partecipazione in qualità di mandanti: in difetto di tali requisiti da parte dell'Organo Comune - anche se essi siano posseduti in proprio dalle imprese retiste - la Rete non potrà partecipare alla gara (7).

## Osservazioni conclusive

Alla luce delle caratteristiche sopra esaminate, il contratto di rete assume un ruolo centrale nelle logiche che presidiano l'attuazione del PNRR, in quanto evidentemente rappresenta un modello aggregativo ed associativo rispetto alla galassia, spesso poca organica, di PMI potenzialmente interessate all'aggiudicazione e all'esecuzione delle commesse pubbliche finanziate dal Piano.

In tale prospettiva, l'aggregazione in rete consente alle PMI di porsi al fianco di imprese di ben maggiore dimensione, alle quali potrebbero fornire quel know-how artigianale e super-specialistico di cui la piccola imprenditoria italiana è così ricca, oppure, all'opposto, di proporsi quali competitor delle grandi imprese, anche straniere, garantendosi una posizione di parità nell'accesso al mercato del PNRR.

---

(1) Più di 1 milione e seicentomila nel 2020, sebbene

in costante diminuzione dal 2011, secondo gli ultimi dati diffusi da INPS.

(2) C. Conti, Sez. riun. in sede di contr., Relazione sullo stato di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, marzo 2022.

(3) Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, recante "Codice dei contratti pubblici".

(4) Decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante "Misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi, nonché disposizioni in materia di produzione lattiera e rateizzazione del debito nel settore lattiero-caseario", convertito, con modificazioni, dalla legge 9 aprile 2009, n. 33.

(5) Cfr. art. 48, co. 14 Dlgs 50/2016.

(6) Cfr. art. 48, co. 14 del Dlgs 50/2016.

(7) Cfr. Cons. Stato, Sez. III, 17 novembre 2020, n. 7136.

# Mini-impres e professionisti, la via del concordato minore

di Marco Aiello, Stefano Cerrato, Estratto da Il Sole 24 Ore, "NORME&TRIBUTI", 5 settembre 2022

Le nuove norme del Codice della crisi e dell'insolvenza, entrate in vigore il 15 luglio scorso, non hanno sostituito solo quelle previste dalla legge fallimentare (regio decreto 267/1942), ma anche la disciplina del sovraindebitamento (legge 3/2012), anch'essa rivista, nonostante fosse stata già modificata a dicembre 2020 con l'intento di anticipare l'applicazione di alcune previsioni del nuovo Codice (la cui complessiva entrata in vigore era stata invece differita, lasciando così spazio a rilevanti cambiamenti), ritenute più adatte a far fronte agli effetti della crisi economica su consumatori e imprese non fallibili.

## Ambito di applicazione

Le regole della legge 3/2012 continueranno ad applicarsi a tutte le domande presentate entro il 14 luglio, mentre dal 15 luglio si farà riferimento al Codice della crisi. Nel nuovo impianto il sovraindebitamento è inteso come la crisi o l'insolvenza del consumatore, professionista, imprenditore minore o agricolo, start-up innovativa e di ogni altro debitore non assoggettabile a liquidazione giudiziale, liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal Codice civile o da leggi speciali. Non cambiano invece i soggetti ammessi alle procedure di sovraindebitamento.

## I nuovi strumenti

Il concordato minore sostituisce l'accordo di composizione della crisi previsto dalla legge 3/2012 ed è destinato ai sovraindebitati diversi dal consumatore (professionista, imprenditore minore o

agricolo, start-up innovativa). Mentre fino al 15 luglio il consumatore poteva scegliere fra l'accordo di composizione e il piano a lui specificamente rivolto, da quella data in poi può utilizzare solo l'iter della ristrutturazione speciale a lui appositamente dedicato. Il nuovo istituto presenta oggettive affinità con il concordato preventivo, la cui disciplina è oggetto di richiamo con riguardo ai profili non specificamente disciplinati (l'accordo di composizione presentava invece affinità con l'accordo di ristrutturazione).

Per accedere al concordato minore è necessario non aver già profittato dell'esdebitazione nei 5 anni antecedenti o per 2 volte in qualsiasi tempo. Occorre inoltre che non siano stati commessi atti in frode ai creditori.

Di regola il concordato minore postula la prosecuzione dell'attività, imprenditoriale o professionale. La liquidazione è ammessa solo in presenza di un apporto di risorse esterne che aumentino in misura apprezzabile la soddisfazione dei creditori, introducendo un vincolo che, invece, l'accordo di composizione non prevedeva.

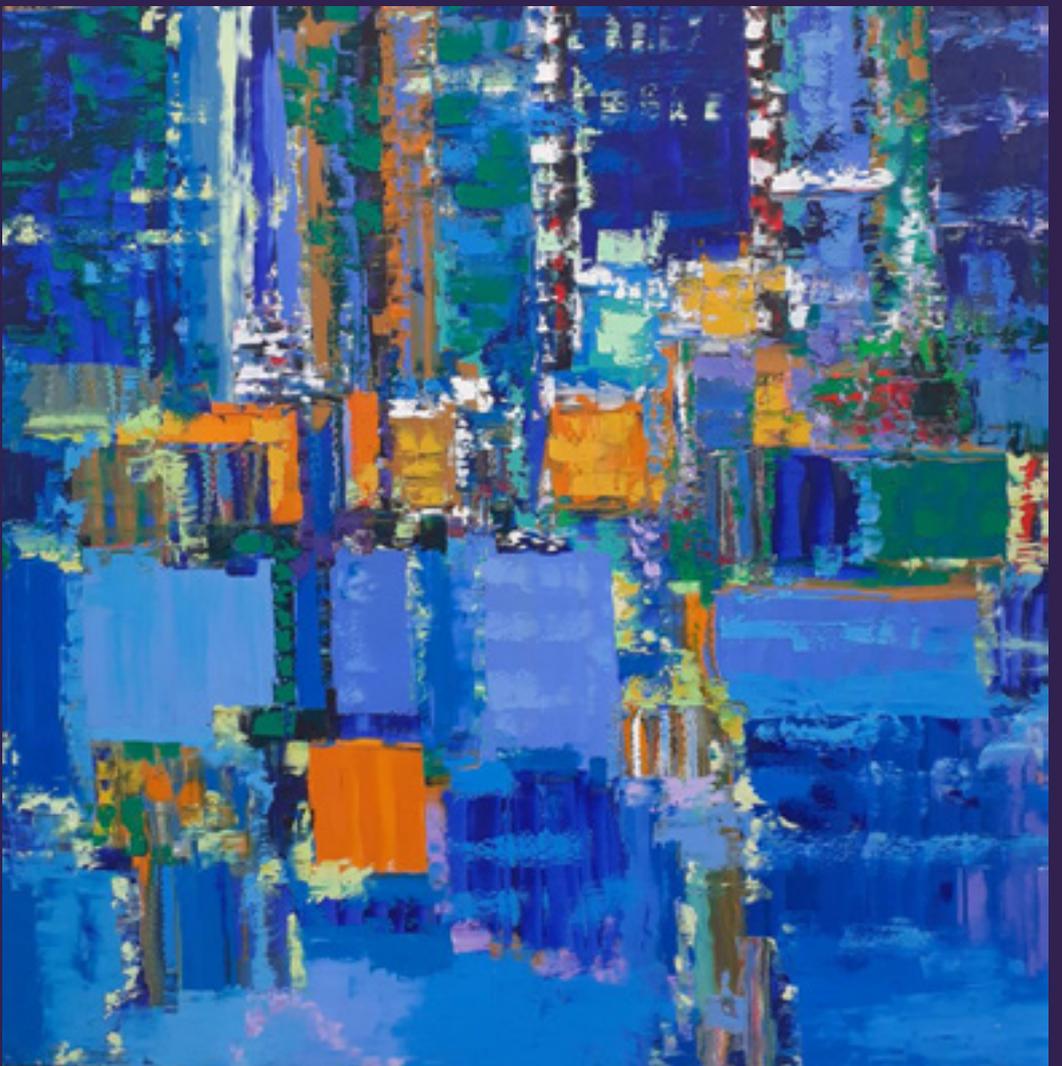
Fatta salva la prosecuzione dell'attività, il contenuto della proposta è libero. Deve indicare tempi e modalità per superare la crisi e può prevedere il soddisfacimento, anche parziale, dei crediti attraverso qualsiasi forma. È possibile la suddivisione dei creditori in classi, che diventa obbligatoria per i titolari di garanzie prestate da terzi.

Come nell'accordo di composizione è prevista la possibilità di falcidiare le poste assistite da privilegio, purché sia assicurato un soddisfacimento non inferiore a quello realizzabile nella liquidazione. Viene inoltre mantenuta la regola per cui,

nella continuità, è ammesso il rimborso ai termini convenuti delle rate a scadere del mutuo assistito da garanzia reale su beni strumentali, purché al momento della domanda le rate pregresse risultino pagate o il giudice abbia autorizzato il pagamento dello scaduto a tale data. L'organismo di composizione della crisi deve inoltre attestare che il credito garantito potrebbe essere soddisfatto

integralmente con il ricavato della liquidazione e che non vi è lesione dei diritti degli altri creditori. Diversamente dall'accordo di ristrutturazione, il concordato minore non prevede invece né la necessità di assicurare il regolare pagamento dei crediti impignorabili, né la moratoria annuale per il pagamento dei crediti assistiti da prelazione su beni non destinati alla cessione.

# DIRITTO



**Reflex**  
*di Nelu Pascu*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Il nuovo concordato preventivo sarà uno strumento utile per ristrutturare le aziende in continuità?

di Marco Greggio

## 1=La continuità.

La disciplina del concordato preventivo in continuità aziendale nel Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ("CCII") viene **profondamente innovata** dal d.lgs. 17 giugno 2022 n. 83.

La portata "rivoluzionaria" delle novità si scorge anzitutto nella profonda rivisitazione del **rapporto tra continuità e tutela del credito**.

Nella versione licenziata con il decreto legislativo 14/2019, il legislatore aveva ritenuto di **incentivare** - in attuazione della legge delega n. 155/2017 (art. 2, lett. g) - il ricorso al concordato in continuità, in quanto finalizzato al recupero della capacità dell'impresa di restare o rientrare, ristrutturata e risanata, nel mercato. Il *favor* per la continuità aziendale era comunque *condizionato* alla circostanza che fosse assicurato il miglior soddisfacimento dei creditori, in linea con l'art. 186-*bis*, comma 2, lett. b) l.fall., ma con una netta inversione di tendenza rispetto al testo licenziato dalla Commissione Rordorf, che elevava la continuità aziendale a *valore-fine*.

In tale ottica la continuità aziendale rimaneva nella versione precedente del CCII un valore-mezzo e, appunto, si giustificava soltanto allorché avesse garantito la migliore soddisfazione dei creditori sociali (che rimaneva il valore-fine del concordato). La *tutela dei creditori* restava, dunque, la "stella polare" dell'ordinamento concorsuale anche quando veniva perseguito l'obiettivo della conservazione dell'impresa. La prospettiva del miglior soddisfacimento dei creditori rimaneva pertanto la condizione che giustificava il rischio corso da questi nel caso di continuità aziendale: sicché si imponeva al proponente di esplicitare nel piano le ragioni per cui la continuazione dell'e-

sercizio dell'attività imprenditoriale avrebbe dovuto consentire risultati migliori, per i creditori, rispetto alla prospettiva liquidatoria; funzionalità della continuità rispetto all'interesse dei creditori attestata dalla relazione del professionista indipendente.

Ora i principi sono profondamente mutati, laddove la finalità della **conservazione dell'azienda** viene posta sullo **stesso piano** della **soddisfazione dei creditori**. Ai sensi dell'art. 47, infatti, per emanare il decreto di apertura del concordato preventivo, il tribunale deve verificare nel concordato in continuità la **"ritualità della proposta"**, con la specificazione secondo cui la domanda è inammissibile se "il piano è manifestamente inidoneo alla soddisfazione dei creditori, come proposta, e alla conservazione dei valori aziendali" (mentre nel concordato liquidatorio, per fattibilità del piano si intende "la non manifesta inettitudine del medesimo a raggiungere gli obiettivi prefissati").

La tutela dei **creditori** e la salvaguardia dell'**azienda** sono quindi elementi **paritetici**.<sup>1</sup> Due volte della stessa testa: un *Giano bifronte*, potremmo definirlo. L'assolutezza del dogma dell'interesse prioritario dei creditori viene così profondamente posta in dubbio: si passa dal "miglior interesse dei creditori" (versione precedente del CCII) alla *"assenza di pregiudizio"* (versione attuale); la conservazione dei valori aziendali sembra divenire un **valore-fine** - come nell'amministrazione straordinaria (art. 55 d.lgs. 270/1999) - che se non prevale quantomeno un principio che ha *pari dignità* rispetto all'interesse dei creditori (che rimane invece il principio-fine delle liquidazioni giudiziali). *Delicato equilibrio* che sarà oggetto in futuro di varie

<sup>1</sup> Cfr. S. LEUZZI, *L'evoluzione del valore della continuità aziendale nelle procedure concorsuali*, in N.L.C.C., n.2, 2022.

interpretazioni dottrinali e giurisprudenziali: quando i due valori vengono in conflitto si dovrà infine decidere quale dei due prevalga. Per la giurisprudenza di legittimità,<sup>2</sup> nell'amministrazione straordinaria prevale la salvaguardia dei complessi aziendali: vedremo se sarà così anche nel concordato preventivo in continuità.<sup>3</sup>

Invero c'è una norma che pare militare a favore della **prevalenza della continuità**: l'art. 7 del CCII dispone che "nel caso di proposizione di più domande, il tribunale esamina in via prioritaria quella diretta a regolare la crisi o l'insolvenza con strumenti diversi dalla liquidazione giudiziale o dalla liquidazione controllata, a condizione che: a) la domanda medesima non sia manifestamente inammissibile; b) il piano non sia manifestamente inadeguato a raggiungere gli obiettivi prefissati; c) nella proposta siano espressamente indicate la convenienza per i creditori o, in caso di concordato in continuità aziendale, le ragioni della assenza di pregiudizio per i creditori". Quindi a parità di trattamento tra soluzione conservativa e soluzione liquidatoria, la norma impone di preferire la continuità, perché è soltanto un pregiudizio concreto che può giustificare che non si persegua. Va ricordato tuttavia che l'art. 84 comma 3 avverte che la proposta di concordato debba prevedere "per ciascun creditore un'utilità specificamente individuata ed economicamente valutabile" (che può consistere anche nella prosecuzione o rinnovazione di rapporti contrattuali con il debitore o con il suo avente causa): norma che mitiga la conclusione sopra cennata.

Come è stato correttamente osservato, ai sensi dell'art. 47 CCII il giudizio di ammissione poggia su una valutazione "non negativa": il debitore viene ammesso al beneficio del concordato in quanto il piano *non* sia palesemente inidoneo a regolare la crisi (non in quanto il piano sia idoneo a risolvere la crisi medesima).<sup>4</sup> In tale ottica, anche il vaglio giudiziale in sede di omologa viene compresso: è espunto il giudizio sulla *fattibilità economica* del piano, se non nei limiti "che il piano non sia privo di ragionevoli prospettive di impedire o superare l'insolvenza e che eventuali nuovi finanziamenti siano necessari per l'attuazione del piano e non pregiudichino ingiustamente gli interessi dei creditori" (art. 112 lett. f).

Nell'ambito del **favor per la continuità**, è stato anche introdotto il comma 5-bis dell'art. 53, il quale

<sup>2</sup> Cass. SS.UU. 24 novembre 2015, n. 23894.

<sup>3</sup> Al riguardo si vedano le notazioni di M. FABIANI, *L'avvio del codice della crisi*, 5 maggio 2022, in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it).

<sup>4</sup> Così S. LEUZZI, *Appunti sul Concordato Preventivo ridisegnato*, 5 maggio 2022, in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it).

prevede che la sentenza di omologazione del concordato in continuità resiste all'accoglimento del reclamo laddove prevalga **l'interesse generale dei creditori e dei lavoratori**.

## 2.= Le finalità.

L'art. 84 (rubricato "Finalità del concordato preventivo e tipologie di piano") è la "norma manifesto" e stella polare dell'intero istituto.

Viene delineata la *differenza* tra il concordato preventivo **in continuità** e quello **liquidatorio**: nella versione precedente della disposizione in commento si prevedeva che nel primo le risorse utilizzate per il soddisfacimento dei creditori derivavano dalla prosecuzione dell'attività imprenditoriale, mentre nel secondo dal ricavato della liquidazione, ora viene stabilito, più semplicemente, che **la continuità "tutela l'interesse dei creditori" e preserva, (solo) "nella misura possibile, i posti di lavoro"**.

Vengono inoltre meno alcune delle condizioni più dibattute dalla dottrina, ritenute di ostacolo al tentativo di risanamento e all'effettiva prosecuzione dell'attività aziendale.

**(i) Viene abbandonato il criterio della prevalenza**: di viene così irrilevante la proporzione tra l'apporto delle risorse derivanti dalla continuazione dell'attività e quelle ottenute dalla liquidazione, essendo sufficiente che i creditori vengano soddisfatti con le prime anche in misura *non prevalente*.

La prevalenza pertanto non è più una condizione di ammissibilità per il concordato in continuità e non è più lo spartiacque tra quest'ultimo tipo e il concordato liquidatorio (in difformità a quanto già previsto nella Legge delega n. 155/2017). Non sarà di guisa più necessaria per stabilire la tipologia di concordato (e la conseguente ammissibilità) la comparazione tra flussi finanziari rivenienti dalla gestione in continuità dell'impresa rispetto ai flussi derivanti dalla liquidazione dei beni non strategici: per configurare un concordato in continuità basterà che una minima parte dell'attivo concordatario sia ritraibile dai flussi della continuità (magari di un piccolo ramo d'azienda), rispetto alla maggiore parte ricavabile dalla liquidazione dei beni sociali non essenziali. Con l'abbandono del criterio della prevalenza è stata conseguentemente eliminata la presunzione legale che considerava sussistente la prevalenza allorquando secondo le previsioni del piano, i flussi di cassa attesi dalla continuità per almeno due anni fossero generati da un'attività imprenditoriale con addetti almeno la metà della media dei lavoratori impiegati dal debitore nei due esercizi antecedenti il deposito del ricorso.

**(ii) Per il caso della continuità indiretta, non è più**

**necessario assicurare per almeno un anno dall'omologazione il mantenimento della metà dei lavoratori** in forze nei due anni antecedenti la presentazione del ricorso. Basta solo, come visto, preservare nella misura possibile la forza lavoro.

### 3.= I presupposti.

Vi sono alcuni presupposti essenziali per poter accedere al concordato.

**a) Il presupposto soggettivo**, ai sensi del primo comma dell'art. 84, risulta il medesimo della liquidazione giudiziale (art. 121): possono accedervi soltanto gli imprenditori **commerciali** non "sotto soglia" (art. 2, comma 1, lett. d). Restano così fuori dall'ambito di applicazione del concordato gli imprenditori agricoli, che potranno accedere ad altri strumenti previsti nel CCII (per es. la composizione negoziata). Peraltro va rimarcata la differenza con gli accordi di ristrutturazione dei debiti, ai quali possono accedere *anche* gli imprenditori agricoli: il primo comma dell'art. 57 parla di imprenditore "anche non commerciale e diverso dall'imprenditore minore", chiarendo l'esclusione degli imprenditori "sotto soglia" dal perimetro applicativo dell'istituto, ma evidenziando al tempo stesso l'intenzione del legislatore di farvi rientrare anche gli imprenditori agricoli.

**b) Riguardo il presupposto oggettivo**, l'accesso al beneficio del concordato è consentito all'imprenditore che si trovi in **stato di crisi** ovvero di **insolvenza**. La crisi nel CCII ha acquisito una propria dimensione autonoma, essendo definita nell'art. 2 del CCII (modificato dal d.lgs. 17.6.22, n. 83) come "lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza" (elemento definitorio), "e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi" (natura sintomatica). Lo stato di "insolvenza" viene definito sempre all'art. 2 come "lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni". Trattasi quindi di una definizione che riprende quella già contenuta nella legge fallimentare; il legislatore ha effettuato una scelta *conservativa*, laddove insolvente è chi non può adempiere alla propria obbligazione integralmente, tempestivamente e con mezzi normali (con una valutazione che non può basarsi su criteri esclusivamente o prevalentemente patrimoniali).

Fermo quanto sopra, l'insolvenza nel concordato preventivo in continuità deve essere *reversibile*, come indicato nella relazione alla legge delega n. 155/2017 (par. 6) e quindi *superabile*, così assimilando il presupposto oggettivo a quello dell'amministrazione

straordinaria. Il concordato preventivo pertanto non dovrebbe poter essere più utilizzato da imprese talmente decotte da non essere in grado di proporre ai creditori il soddisfacimento nemmeno di una minima consistenza del credito come, invece, è spesso avvenuto nel passato, laddove invece di essere utilizzato come uno strumento di "prevenzione" il concordato è divenuto uno strumento di ultima istanza (e di gestione dell'insolvenza) nel momento in cui, nei confronti del debitore, veniva presentato un ricorso di fallimento.

**c) Il concordato deve realizzare il soddisfacimento dei creditori in misura non inferiore a quella realizzabile in caso di liquidazione giudiziale.**

Il piano può prevedere la continuità aziendale, la liquidazione del patrimonio, l'attribuzione delle attività ad un assunto o in qualsiasi altra forma.

Vien (re)introdotta, quindi, la figura dell'**assuntore**, il quale si obbliga, sostituendosi al debitore, ad assolvere gli adempimenti che scaturiscono dal concordato proposto: a seguito dell'omologa l'assuntore (figura in cui possono essere ricompresi i creditori o società da questi partecipate) si surroga nella titolarità dei beni costituenti l'attivo dell'impresa e nel passivo concordatario. Non essendovi in tal caso la cessione di un'azienda o di beni ad un soggetto terzo, non è necessaria una procedura competitiva.

Simile, ma non uguale, è la figura dell'**accollante** ex art. 1273 c.c.: l'accollo in tal caso sarà ragionevolmente *privativo*, con la liberazione del debitore (con criticità in tema di crediti fiscali,<sup>5</sup> oltre che dei lavoratori): il passivo concordatario in essere al momento dell'omologazione definitiva del concordato viene "trasferito" in capo all'accollante, che si assume - in via esclusiva - l'impegno di adempiere all'integrale pagamento "liberando", al contempo, il debitore originario laddove intervenga l'adesione e l'espressa dichiarazione dei creditori in tal senso, per il tramite del voto favorevole da esprimere in sede di adunanza dei creditori.<sup>6</sup> L'effetto di esdebitamento dell'originaria società debitrice sarà usualmente accompagnato dalla cessione della totalità del capitale sociale all'accollante.

La possibilità di predisporre un piano in "qualsiasi altra forma" consente inoltre i piani incentrati sull'in-

<sup>5</sup> L'art. 8 della L. 212/2000 (c.d. «Statuto del contribuente»), stabilisce che "È ammesso l'accollo del debito d'imposta altrui, senza liberazione del debitore originario."

<sup>6</sup> Tra le pronunzie intervenute sul tema dell'accollo, si vedano: Cass. civ., sez. I, 4 novembre 2011, n. 22913; Trib. Alessandria, decr. 18 gennaio 2016 (concordato "Borsalino"); Trib. Bergamo decr. 30.9.2020 (concordato "Orobica"); Trib. Rovigo, decr. 27 dicembre 2018 (concordato "Valbona")

gresso nel capitale di nuovi soggetti e quelli che prevedono l'assegnazione di strumenti finanziari partecipativi.

#### 4.= Continuità diretta e indiretta.

Il comma 2 dell'art. 84 disciplina il contenuto del piano che supporta la domanda di concordato in continuità aziendale e le diverse forme in cui questa può declinarsi, diretta o indiretta.

**A)** La continuità **diretta** si ha in capo all'imprenditore che ha presentato la domanda di concordato. Il piano in tale ipotesi dovrà prevedere (art. 87, comma 1, lett f) l'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi, del fabbisogno finanziario e delle relative modalità di copertura, tenendo conto anche dei costi necessari per assicurare il **rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente**.

Invero dal punto di vista **aziendalistico** il concetto di "continuità aziendale" richiama quello di **going concern**, presupposto questo che si verifica quando l'impresa è in grado di continuare la propria esistenza operativa per un futuro prevedibile, e quindi non esiste intenzione o necessità di liquidare l'entità o interromperne l'attività.<sup>7</sup> Gli amministratori devono pertanto predisporre il bilancio in tale ottica: qualora il bilancio non sia redatto nella prospettiva della continuità aziendale ciò va indicato nell'informativa di bilancio. In particolare l'art. 2423-bis, comma 1 n° 1 c.c. prevede che nella redazione del bilancio la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato.

A fronte della preoccupazione della dottrina aziendalistica in ordine alla effettiva sussistenza della continuità aziendale (da cui appunto gli stringenti obblighi di informativa), il legislatore pare invece far riferimento ad una **nozione più ampia di continuità** nell'art. 84 comma CCII. Invero solo il concetto di continuità "diretta" (prosecuzione dell'attività di impresa da parte del debitore) sembra, da questo punto di vista, riconducibile alla sussistenza del presupposto aziendalistico del **going concern**, in base al quale l'impresa mantiene concrete prospettive di esistenza sul mercato.

**B)** La continuità **indiretta** si ha nel caso in cui sia prevista la gestione dell'azienda in esercizio o la ri-

presa dell'attività da parte di **soggetto diverso dal debitore** in forza di cessione, usufrutto, conferimento dell'azienda in una o più società, anche di nuova costituzione, ovvero in forza di affitto, anche stipulato anteriormente, purché in funzione della presentazione del ricorso, o a qualunque altro titolo. È stato espunto il riferimento (iniziale) a "qualsiasi titolo", circoscrivendo così le ipotesi **tipiche** che connaturano la continuità indiretta.

La **continuità** deve essere intesa in senso **oggettivo**<sup>8</sup> e ciò che rileva per la qualificazione del concordato - e l'individuazione della disciplina ad esso applicabile - è che l'attività di impresa possa continuare **anche dopo** la conclusione della procedura, prescindendo dall'identità dell'imprenditore. L'azienda può essere **ancora in esercizio** ovvero il suo **esercizio può essere già stato interrotto** ma in tal caso deve essere prevista la **riattivazione tempestiva**. È questa una rilevante differenza con l'art. 186-bis l.f., per il quale si riteneva che la condizione comune alle due fattispecie di continuità indiretta fosse che si trattasse di "azienda in esercizio", in fase di funzionamento e quindi non cessato (nozione c.d. dinamica).

La **funzionalità** del contratto di affitto c.d. ponte è ritenuta una condizione necessaria al fine di non incoraggiare condotte opportunistiche. All'atto pratico, il precetto sembra destinato a comportare la necessità che i contraenti l'affitto di azienda esplicitino il fatto che il negozio viene concluso (anche) in vista dell'eventuale presentazione della domanda di concordato (se del caso posto espressamente in alternativa ad altri rimedi), ben potendo non esservi ancora, all'epoca della stipulazione, certezza assoluta circa lo strumento giuridico da utilizzare. Del resto, non è richiesto che fra detto momento e il deposito del ricorso intercorra un lasso di tempo particolarmente breve, atteso che dottrina e giurisprudenza hanno da tempo chiarito che il nesso di strumentalità postula un criterio di tipo logico-funzionale e non già rigidamente cronologico. L'affitto di azienda quindi deve essere soltanto **funzionale** alla presentazione del ricorso, **non** necessariamente anche finalizzato alla cessione.

Il comma 9 dell'art. 84 prevede che laddove il piano preveda l'offerta da parte di un soggetto individuato, avente ad oggetto l'affitto o il trasferimento in suo favore, anche prima dell'omologazione, dell'azienda o di uno o più rami d'azienda, il giudice provveda disponendo una **procedura competitiva** in base alla disciplina delle offerte concorrenti (ai sensi dell'arti-

<sup>7</sup> Trib. Roma, 24 marzo 2015, in [www.ilfallimentarista.it](http://www.ilfallimentarista.it); Cass., 15 luglio 2014, n. 16168.

<sup>8</sup> Così già Trib. Alessandria, 22 marzo 2016; Trib. Bolzano, 10 marzo 2015, entrambe in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it).

colo 91, comma 1). Se invece il concordato prevede la liquidazione del patrimonio o la cessione dell'azienda senza che sia già individuato l'offerente, deve essere nominato un liquidatore.

## 5.= Il classamento e la moratoria.

L'art. 85 CCII introduce la regola del classamento **obbligatorio** ("in ogni caso") nei concordati in continuità.

I creditori muniti di diritto di prelazione pregiudicati dalla proposta, in quanto non soddisfatti in denaro e integralmente entro centottanta giorni dall'omologazione, devono essere inseriti in apposite **classi**. Parimenti, devono essere inserite in classi separate (i) le imprese minori, titolari di crediti chirografari derivanti da rapporti di fornitura di beni e servizi; (ii) i creditori titolari di crediti tributari o previdenziali dei quali non sia previsto l'integrale pagamento; (iii) i creditori titolari di garanzie prestate da terzi, (iv) i creditori proponenti il concordato e per le parti ad essi correlate. La regola generale è che il trattamento stabilito per ciascuna classe non può avere l'effetto di alterare l'ordine delle cause legittime di prelazione.

L'art. 86 del CCII prevede la possibilità di una **moratoria senza limiti di tempo** - anziché di due anni, come disposto nella versione iniziale - decorrenti **dall'omologazione** per il pagamento dei creditori il cui **credito** è assistito da **privilegio** o garantito da **pegno o ipoteca**.

*Unica eccezione* - perché prevista dalla Direttiva 1023/2019 (c.d. "Direttiva Insolvency) - sono i crediti dei **lavoratori** (che godono del privilegio di cui all'articolo 2751-bis, n. 1, del codice civile), per i quali può essere prevista una moratoria per il pagamento **fino a sei mesi** dall'omologazione.

In ogni caso i crediti oggetto di moratoria andranno inseriti in un'apposita classe.

Evidente è il fine di favorire la soluzione della continuità aziendale, consentendo al debitore di *non* impegnare in un breve lasso di tempo le utilità derivanti dalla continuità medesima per il pagamento - integrale o per la parte coperta dal valore del bene su cui grava la garanzia (si tratta, ovviamente, dei beni dei quali non è prevista la liquidazione) - dei suddetti creditori, ma di utilizzarle per la gestione dell'impresa.

## 6.= Absolute priority rule e relative priority rule.

Una rilevante novità portata dal d.lgs. n. 83/22 è l'*abbandono* del principio dell'inderogabile applicazione dell'*absolute priority rule* ("APR") - e quindi del dovere di provvedere al soddisfacimento dei creditori in

base alla graduazione delle cause legittime di prelazione (impedendo la soddisfazione del creditore di rango inferiore se non vi è stata la piena soddisfazione del credito di grado superiore) - *in ogni caso*.<sup>9</sup>

La regola di distribuzione contenuta nel comma 6 dell'articolo 84 detta infatti **due principi distinti** da osservare nella ripartizione dell'attivo concordatario e che dipendono dalla natura delle risorse distribuite. Essa prevede, in particolare, che (i) il **valore di liquidazione** dell'impresa sia distribuito nel pieno rispetto delle cause legittime di prelazione (e quindi secondo la regola della **APR**) (ii) mentre il valore ricavato dalla prosecuzione dell'impresa, il c.d. **plusvalore da continuità** (o "surplus concordatario"), può essere distribuito osservando il criterio (più flessibile) della *relative priority rule* ("**RPR**"), secondo il quale è sufficiente che i crediti di una classe siano pagati in ugual misura rispetto alle classi di pari grado e in misura maggiore rispetto alla classe di rango inferiore.<sup>10</sup>

Fanno **eccezione i crediti di lavoro**, che devono essere soddisfatti con la priorità dovuta sia sul valore di liquidazione che su quello prodotto dalla continuità, con la precisazione che deve essere rispettato il dettato dell'art. 2116 c.c. che impone di corrispondere il dovuto ai prestatori di lavoro anche in caso di inadempimento del datore di lavoro nel versamento dei contributi.

Viene così accantonata dal legislatore la possibilità - teorizzata nella prassi (e confermata da alcune pronunzie giurisprudenziali) - di distribuire il plusvalore derivante dalla continuità alla stregua di "finanza esterna" (destinata liberamente, conformemente alla proposta, ai creditori privilegiati di grado inferiore ovvero, e soprattutto, ai creditori chirografari):<sup>11</sup> non sarà liberamente distribuibile il surplus concordatario, ovvero la differenza positiva tra il *valore di liquidazione* (ossia il valore ricavabile dalla liquidazione dei beni aziendali secondo i principi della garanzia

9 Lo ricorda V. ZANICHELLI, *Commento a prima lettura del decreto legislativo 17 giugno 2022 n. 83 pubblicato in G.U. il 1 luglio 2022*, 1 luglio 2022, in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it). Sul tema cfr. anche G. LENER, *Considerazioni intorno al plusvalore da continuità e alla "distribuzione" del patrimonio (tra regole di priorità assoluta e regole di priorità relativa)*, in [www.dirittodellacrisi.it](http://www.dirittodellacrisi.it); G. BALLERINI, *Art. 160, comma 2°, l.fall. (art. 85 c.c.i.i.), surplus concordatario e soddisfazione dei creditori privilegiati nel concordato preventivo*, in *Nuove leggi civ.com.*, 2021, 625; D. VATTERMOLI, *Concordato con continuità aziendale, absolute priority rule e new value exception*, in *Riv. dir. comm.*, 2014, II, 331.

10 Nel recepire la regola della priorità relativa (c.d. RPR) il legislatore non si è avvalso della deroga consentita dal paragrafo 2 dell'articolo 11 della Direttiva Insolvency.

11 Per la nozione di finanza esterna fornita dalla giurisprudenza di legittimità cfr. Cass, 8 giugno 2012, n. 9373, in *Foro it.*, 2012, I, 2671).

patrimoniale ex artt. 2740-2741 c.c., necessariamente da cristallizzarsi al valore definito alla data della proposta concordataria) e il *valore di risanamento* dell'impresa determinato dalla continuità aziendale (ossia il valore complessivo che si realizza dalla prosecuzione dell'attività d'impresa).<sup>12</sup>

Il principio enucleato dalla norma, che ha il pregio della certezza (e di una chiara apertura rispetto ad alcune rigide interpretazioni del passato), rischia tuttavia di rendere inammissibili *ab ovo* proposte concordatarie che, invece, considerando la legittimità della libera distribuzione del plusvalore aziendale alla stregua di finanza esterna avrebbero potuto essere presentate. Spesso, seguendo la graduazione dei crediti, i flussi generati dalla continuità non riescono a soddisfare neppure (completamente) i crediti privilegiati; pertanto, essendo una seppur minima soddisfazione dei creditori chirografari requisito ineludibile ed ultima *ratio* della norma, la proposta di concordato sarebbe *ab ovo* inammissibile, con buona pace di quelle aziende che magari da un punto di vista economico sono in equilibrio

ma da un punto di vista finanziario sono gravate da troppi debiti.

Ciò ancor più in un contesto di crisi in cui risulta evidente "l'esplosione" dei crediti privilegiati (per es. i crediti garantiti da MedioCredito Centrale o da Sace o ancora i crediti erariali e degli enti previdenziali): l'inammissibilità del concordato comporta, nella maggior parte dei casi, il fallimento della società e la dispersione del valore immateriale dell'azienda, a detrimento non solo della soddisfazione del ceto creditorio ma anche degli interessi occupazionali, con buona pace dei principi sanciti dal CCII.

Il contrasto tra il fine perseguito dal legislatore e la norma in commento, rischia di creare così un *mostro che inghiotte* il primario reale interesse dei creditori (ovvero quello del recupero della percentuale più alta possibile del proprio credito), definitivamente pregiudicando ogni concreta possibilità del permanere sul mercato di un'azienda. Ma ciò appare contrario alla tutela (primaria) della continuità dell'azienda sancita dal CCII, laddove la *permanenza sul mercato* diviene un valore-fine che porta ad una tutela (mediata) proprio dei creditori, che nella continuità – per lo più – possono trovare una maggiore (se non esclusiva) soddisfazione, rispetto a quanto normalmente ritraibile da una gestione liquidatoria ovvero di dissoluzione atomistica delle singole componenti aziendali.

<sup>12</sup> Per la tesi restrittiva cfr. Trib. Milano, 15 dicembre 2016, in [fallimentisocietà.it](http://fallimentisocietà.it); Trib. Trento, 7 luglio 2017, in [fallimentisocietà.it](http://fallimentisocietà.it); contra cfr. M. GREGGIO-G. VIDAL, *Continuità aziendale e finanza esterna*, in [www.fallimentisocietà.it](http://www.fallimentisocietà.it), 2019; S. GUARINO, *Concordato con continuità, surplus e cause legittime di prelazione*, in *Corr. Trib.*, 2018, 2901 e ss..

# Nuove competenze per un "nuovo" Avvocato

di Mario Liccardo - Avvocato del Foro di Padova

In una società competitiva come la nostra, il conflitto è "normale", sia che riguardi la ricerca del successo personale sia che derivi dalle dinamiche proprie dei rapporti economici.

Questa conflittualità si traduce in contenzioso, che a sua volta porta nelle aule di Tribunale.

Ne deriva quindi che più alta è la conflittualità e più pressante è la domanda di Giustizia.

La G è maiuscola, perché nobile è la tutela dei diritti, e quindi appunto nobile è di per sé il ricorso a "quella" Giustizia.

Senonché, fra il dire e il fare ...

Le difficoltà del nostro sistema giurisdizionale a raggiungere davvero quell'obiettivo di Giustizia, le conosciamo tutti: sono di ordine legislativo, burocratico, organizzativo. E talora trovano linfa anche in quegli avvocati che - adeguandosi al cliente, che vuole "fare la causa" a tutti i costi perché convinto di perseguire così al meglio il proprio diritto - ne seguono supinamente la richiesta, senza rappresentare al cliente stesso i dubbi, i rischi, i costi di una iniziativa giudiziale che invece, si prospetta non di rapida soluzione e magari, ad un occhio esperto, anche "incerta".

Succede così che purtroppo assai spesso l'aspettativa del riconoscimento del diritto si tramuta in una cocente delusione: non solo per un verdetto finale che - al termine di qualche anno di causa - travolge le migliori aspettative dell'interessato, ma perché magari anche l'eventuale magnifica sentenza - che dando merito alla brillante conduzione della causa da parte dell'avvocato, sancisca la "vittoria" di quella parte - resta un successo "di carta" se, complice il fattore tempo, frattanto la controparte è magari deceduta o fallita.

Nella consapevolezza perciò della necessità di una Giustizia più veloce e "più concreta", sta prendendo sempre più piede l'adozione degli strumenti di cosiddetta **Giustizia alternativa o complementare**: quelli, cioè che, con un acronimo inglese, sono definiti **ADR**. Con una doppia possibile declinazione per esteso:

- Alternative Dispute Resolution

o, ancor meglio, come viene oggi suggerito da molti

- Appropriate Dispute Resolution!

## Gli strumenti di ADR per una Giustizia "più concreta"

Gli ADR sono nati per ovviare ad alcune delle "storature" del sistema giurisdizionale classico e "togato". Per molto tempo lo strumento di ADR per antonomasia è stato l'**Arbitrato**, che però poco si differenzia rispetto ad una causa, se non per il fatto di affidare la decisione della controversia a Giudici "privati". Prigionieri però, anch'essi, di regole - procedurali e sostanziali - alquanto rigide, all'interno delle quali si sviluppa la dialettica processuale e di merito fra le parti.

Anche per questa ragione - perché cioè "limitato" dai molti formalismi già propri di una causa normale, ma soprattutto per i costi particolarmente notevoli soprattutto nel caso di Collegio composto da tre Arbitri, che rende l'Arbitrato più oneroso di una causa in Tribunale - questo istituto, pur presentando il vantaggio di una celerità ben maggiore di una normale causa, in effetti non ha mai avuto un grande successo; in particolare restandone precluso l'utilizzo al di sotto di certi valori della controversia, tali da "giustificare" quei costi.

Nel tempo, per la verità, alcuni rimedi sono stati tentati, come la tendenza ad utilizzare gli **Arbitrati "Amministrati"**, che nel loro Regolamento di norma prevedono - al di sotto di un certo valore - il ricorso ad un **Arbitro Unico** anziché al Collegio di 3, con tariffe e modalità di accesso predeterminate (quindi certe) ed in parte semplificate. E questa predilezione per l'Arbitro Unico fa capolino anche nella Riforma legislativa in itinere ("riforma Cartabia", dal nome della Ministra che con particolare vigore vi si è dedicata) cui faremo ulteriore cenno anche più avanti, con riferimento agli altri strumenti di ADR, ma che nello specifico dell'Arbitrato - per garantirne una maggiore efficacia ed efficienza - prevede fra l'altro il rafforzamento della terzietà degli arbitri e della trasparenza del sistema di nomina, nonché dei loro poteri ("rivoluzionaria", la possibilità di emettere provvedimenti cautelari)

Sta di fatto, comunque, che sino ad oggi il successo dello strumento (in termini quantitativi) è rimasto piuttosto limitato. E non lo ha risolto neppure la variante costituita dall'Arbitrato **Irrituale**, che poco conserva delle formalità dell'altro, in pratica sostituendo al lodo, avente efficacia di sentenza, una determinazione di tipo contrattuale: con ogni conseguente minor cogenza, proprio perché priva dell'efficacia "esecutiva" del lodo.

### I nuovi strumenti di Giustizia Complementare. La Mediazione

Negli ultimi anni - sulla scia di Paesi meno legati alla classica tradizione del Diritto Romano e mutuando perciò esperienze più proprie di paesi anglosassoni - si sono fatte strada altre forme di risoluzione alternativa delle controversie, dando ingresso anche ad una terminologia parzialmente diversa: più che di strumenti "**alternativi**", si parla di Giustizia "**complementare**". Ed in questo campo, uno strumento si è fatto strada su tutti: la **Mediazione**.

Parliamo della cd Mediazione civile e commerciale, che ha fatto il suo primo ingresso ufficiale nell'ordinamento italiano nel 2010; e dopo una pausa (per dubbi di costituzionalità) si è definitivamente affermata a partire dal 2014.

Vista inizialmente con scetticismo - ed anzi con autentica contrarietà da una parte consistente dell'avvocatura - la Mediazione civile e commerciale ha invece mano a mano conquistato consensi sul campo per una serie di *utilities* risultate concretamente apprezzabili:

- le formalità ridotte all'osso
- i tempi brevi ed i costi molto limitati

- la presenza, a dirimere il conflitto, di un terzo imparziale che però "*non giudica*", bensì cerca solo di trovare una soluzione conciliativa fra le parti
- la possibilità - nel dipanarsi della discussione davanti al Mediatore - di pervenire al cosiddetto "*allargamento della torta*" (impensabile ed impossibile in una causa in Tribunale) che consente di arrivare a soluzioni conciliative che vanno ad investire interessi delle parti, anche esulanti dalle domande originarie
- il mantenimento della relazione fra i due antagonisti, come conseguenza dell'accordo conciliativo quando esso viene raggiunto: il che appare quanto mai significativo in particolare nel mondo delle imprese.
- Il comunque intatto mantenimento delle rispettive rivendicazioni e ragioni di diritto, da parte dei contendenti - nell'ipotesi di esito negativo della Mediazione - potendo quindi essi farle valere nel successivo contenzioso giudiziale

### La Negoziazione assistita

È un altro strumento di Giustizia complementare di recente istituzione.

In questo caso non c'è neppure la presenza di un terzo "intermediario", ma sono le parti che ricercano autonomamente un accordo, stabilendo però previamente le "regole d'ingaggio" attraverso una convenzione che stabilisce essenzialmente *dove*, e *come* le parti - obbligatoriamente assistite dal rispettivo legale - si confronteranno per cercare di conciliare la lite.

È interessante in questo caso la forte cogenza - richiamata espressamente dalla legge (L. 10 novembre 2014 n. 162) - dell'obbligo delle parti di "*cooperare con lealtà e buona fede*" per risolvere in via amichevole una controversia.

Come nel caso della Mediazione, il legislatore - con l'intento di forzare la mano per estendere il ricorso alle procedure alternative - ha pensato però di "imporre" il nuovo istituto quale condizione di procedibilità della domanda giudiziale in almeno un paio di casi:

- controversie in tema di risarcimento del danno da circolazione di veicoli e natanti;
- controversie inerenti il pagamento a qualsiasi titolo di somme non eccedenti gli € 50.000,00 (salvo che la controversia rientri in quelle per cui è prevista la Mediazione obbligatoria: nel qual caso prevale quest'ultima);

Ma generalmente né le Parti né i Giudici hanno dato troppo peso all'obbligatorietà, più spesso bypassandola tacitamente od eludendola in vario modo. Tuttavia la Negoziazione Assistita finora ha riscontrato successo nella ricerca delle soluzioni consensuali in fattispecie di separazione personale, cessazione degli effetti civili del matrimonio, scioglimento del matrimonio e modifica delle condizioni di separazione e divorzio.

Ed il motivo di tale successo va rinvenuto sia nei costi sia soprattutto nel fatto che la Negoziazione Assistita consente ai coniugi, non solo di **abbreviare tutti i tempi**, ma anche di non **andare neppure in Tribunale**.

### Tutela dei "diritti" o perseguimento degli "interessi"?

Il tema sintetizzato nel titolo di questo paragrafo attiene al dubbio se l'obiettivo - reale, concreto, magari a prima vista "inconsapevole" - perseguito dal cliente (e perciò da tutelarsi dall'avvocato), sia proprio quello dell'affermazione solenne di un diritto (che al termine dell'iter giudiziale venga sancito da una sentenza) o se invece attenga più concretamente e "grossolanamente" al campo degli "interessi" (anche molto... *terra terra*) che però vanno a soddisfare dei bisogni concreti del cliente.

Io non ho dubbi circa il fatto che la "missione" che il cliente affida a noi avvocati sia quella di tutelare i suoi interessi (concreti) più che i suoi diritti (astratti). E credo fermamente che questo valga oggi più di ieri, perché è l'evoluzione della società con i suoi tempi sincopati e con la prevalenza - piaccia o non piaccia - della "materialità" sulla "idealità", che lo reclama.

Del resto è comune esperienza quotidiana di ogni avvocato quella per cui il cliente - partito con l'idea di appunto tutelare attraverso il contenzioso giudiziale, il proprio diritto nei confronti del contraente inadempiente o del vicino "ingombrante" o del fratello coerede indisponente - ad un certo punto ci chiede: ma quanto durerà ancora la causa? Ma siamo sicuri poi di vincere? Ma alla fine riusciamo a portare a casa il credito? ecc. ecc...

E dunque finisce che le ragioni "pratiche" vengano ad avere il sopravvento anche su quelle teoricamente "più giuste". Oppure, forse, volendo aggiornare i parametri che vanno a definire ciò che è "giusto", potremmo anche interrogarci se vi sia un'unica "giustizia" o se si possa anche dire che ve n'è una "teorica" - che è quella che incasella la fattispecie controversa nella casella della norma "x" o "y" - e però anche una "pratica", che cerca di equi-

librare il diritto scritto nei codici con la concretezza della vita quotidiana, ove il bianco e nero spesso sono astrazioni a fronte delle mille sfumature di grigio dominanti...

### Gli incentivi della Riforma Cartabia a fruire degli ADR

Come noto, il Parlamento il 26 novembre 2021 ha approvato (legge 206) la **legge delega di riforma del processo civile e dell'Ufficio per il processo** ed a fine luglio scorso il Consiglio dei Ministri, su proposta della Ministra Marta Cartabia, ha approvato due **decreti legislativi** di parziale attuazione di detta delega:

- uno per l'efficienza del processo civile e per la revisione della disciplina degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie nonché per la razionalizzazione dei procedimenti in materia di diritti delle persone e delle famiglie nonché in materia di esecuzione forzata;
- l'altro, relativo in particolare all'Ufficio del processo;

Non è questa la sede per scendere nei dettagli, ma basterà dire che la legge interviene proprio sul **rapporto tra la giurisdizione ordinaria e le forme di giustizia alternativa e complementare**, mediante importanti innovazioni nella disciplina dei metodi ADR per potenziarne la loro efficienza e per incentivarne l'uso, con lo scopo di realizzare un sistema di giustizia più completo e versatile.

Da ricordare, fra le nuove disposizioni, innanzitutto l'aumento delle materie in cui la Mediazione è condizione di procedibilità del successivo, eventuale contenzioso giudiziale. Ed infatti, In aggiunta a:

- condominio;
- diritti reali;
- divisione;
- successioni ereditarie;
- patti di famiglia;
- locazione;
- comodato;
- affitto di azienda;

vengono assoggettate alla mediazione "obbligatoria" anche le controversie in tema di:

- associazione in partecipazione
- consorzio
- franchising
- contratto d'opera
- contratti di rete
- società di persone
- somministrazione
- subfornitura.

La mediazione però funziona:

- quando il servizio è efficiente e i mediatori sono capaci;
- quando gli avvocati che assistono le parti sanno distinguere le occasioni in cui l'atteggiamento avversariale non paga e sanno perciò calarsi, al contrario, in un ruolo collaborativo;
- quando gli stessi Magistrati siano consapevoli delle potenzialità della Mediazione e della Negoziazione Assistita e sappiano quindi "utilizzarle" anche nel processo loro affidato;

Va in questa direzione la **mediazione domanda** dal Giudice, istituto che ha sicuramente maggiori potenzialità di successo rispetto al tentativo di conciliazione *ex art. 185-bis, cpc* e forse anche rispetto alla Mediazione Obbligatoria per legge. Ma per questo bisogna che anche i Magistrati vengano sensibilizzati e formati a riguardo, come il legislatore peraltro ha già espressamente indicato:

- individuando la necessità della predisposizione di percorsi formativi specifici loro dedicati
- valorizzando - al fine della valutazione di carriera dei magistrati - la loro partecipazione a questa formazione e la definizione delle liti ottenuta a seguito di mediazione o conciliazione (comma 4, lettera o, della legge delega) nelle cause da essi trattate
- prevedendo adeguato supporto all'ufficio per il processo, che coadiuva il giudice nella valutazione dei presupposti di mediabilità (comma 18, lettera b, n.1).

Siamo di fronte ad una vera svolta, perché significa l'abbandono della idea del processo come unico strumento di risoluzione delle liti, considerando la mediazione e la negoziazione assistita non un ripiego, né l'abdicazione dello Stato ai propri compiti, ma una giustizia alternativa, di dignità pari a quella amministrata dal giudice nel processo.

Tutto ciò implica però:

- maggiore formazione di qualità: degli avvocati, dei magistrati, degli operatori, di chi siede nell'ufficio per il processo, dei mediatori stessi
- collaborazione tra uffici giudiziari, università, organismi di mediazione, avvocatura e altri enti e associazioni professionali finalizzata alla formazione
- l'università protagonista anzi, per formare i futuri giuristi da subito anche su questi temi, sicché ai laureandi non sia richiesto unicamente di conoscere il processo civile, ma anche, obbligatoriamente, gli strumenti alternativi,

Infine, per rendere la mediazione e la Negoziazione più attraenti, ne deve essere aumentata la loro

convenienza sul piano economico, così come enunciato nella Legge 206. Ma sappiamo (e si è già visto molte volte) che gli incentivi fiscali spesso sono "previsti" ma..."non attuati"...

Speriamo non sia anche questo il caso

### La capacità negoziale

La Mediazione presuppone peraltro negli avvocati che assistono le parti una capacità negoziale specifica ed una disponibilità "*collaborativa*", che si pone in qualche modo agli antipodi della figura dell'avvocato di manzoniana memoria ed in generale di quella cultura avversariale, di cui invece l'aspirante avvocato si nutre appunto, già sui banchi dell'Università.

La *capacità "tecnica"* di negoziare si compone di vari fattori (dialettici, psicologici ecc..) che in parte possono anche derivare da predisposizione personale, ma che per altro verso necessitano di studio specifico ed esperienza sul campo.

La *disponibilità collaborativa*, dal suo conto, è una sorta di condizione pregiudiziale della negoziazione: dovendo essere intesa come quell'atteggiamento del negoziatore per cui esso coopera con la sua controparte alla ricerca della composizione del conflitto, secondo principi inderogabili di lealtà e buona fede.

Peraltro, sebbene queste pre-condizioni possano ritenersi utili anche ai fini del raggiungimento di un semplice accordo transattivo, tuttavia la Mediazione non va confusa con la *Transazione*, per il fondamentale motivo per cui in quest'ultima ciascuna delle parti contendenti arriva all'accordo, solo in quanto *rinuncia* a qualcosa rispetto alle proprie pretese originarie ed ai propri ritenuti diritti (insomma entrambe le parti ci perdono qualcosa: *lose/lose*); laddove, nella Mediazione si va alla ricerca del *win/win* per entrambi i contendenti, ciascuno cioè arrivando - con il raggiungimento della conciliazione in Mediazione - a soddisfare un proprio interesse, sebbene magari ab origine non individuato dalla stessa parte interessata e che può perfino non coincidere con ciò cui essa "avrebbe diritto".

Facciamo un esempio pratico: l'appaltatore "A" entra in contenzioso con il subappaltatore "B" perché questi non ha realizzato le opere subappaltate nei tempi, con la qualità e l'assenza di difetti pretesi da "A". Perciò alla richiesta da parte di "B" del corrispettivo contrattuale pattuito, "A" oppone il rifiuto a riconoscerlo (in tutto o in parte), per l'asserita sussistenza dei vizi e/o dei ritardi.

Nessuna delle due parti sarà soddisfatta pienamente:

- né dall'eventuale accordo transattivo che per esempio approdasse ad una riduzione del prezzo
- né quando - al termine di un contenzioso giudiziale lungo e costoso - alla fine il Giudice emetterà una decisione sfavorevole per l'una o l'altra parte (*win/lose*) o magari anche per entrambe

Invece nel caso suindicato un accordo in Mediazione, potrebbe bensì vedere le parti (od una delle due) rinunciare in parte alla propria pretesa immediata (es. riduzione del prezzo per il sub committente che ha mal eseguito l'opera) ma una tale rinuncia potrebbe trovare ampia "compensazione" a fronte, per es. di altri nuovi contratti che l'appaltatore si impegnasse ad affidargli...

Ecco perciò che verrebbe così preservata "la relazione" fra imprenditori e le nuove opportunità contrattuali supplirebbero ampiamente alle conseguenze negative di quell'appalto "mal riuscito"...

Nell'esercizio pratico della Negoziazione Assistita valgono gli stessi principi ed occorrono le stesse competenze e capacità "extragiuridiche". Con un ulteriore elemento che esalta ancora di più questi aspetti: che in questo caso non vi è un terzo che aiuta a mediare, per cui sta solo alle parti - ma perciò agli avvocati che le assistono - indirizzare e "governare" la trattativa. E quindi deve trattarsi di avvocati particolarmente bravi a dirimere il conflitto

### Un "Nuovo" Avvocato per la tutela degli interessi

Se valgono le riflessioni precedenti, diventa consequenziale ritenere che l'avvocato moderno che voglia davvero tutelare il proprio cliente - cioè fargli raggiungere gli obiettivi reali a cui, più o meno consapevolmente, mira - deve munirsi di un bagaglio di professionalità, in parte nuova, aggiungendo alla classica formazione giuridica accademica appresa all'Università, alcune altre competenze e capacità: in primis quella negoziale, cui si è fatto già cenno e che non è fatta solo di abilità dialettica ma, a monte, di "ascolto" della controparte; di capacità di indagine psicologica sulla stessa controparte (ma anche sul proprio cliente!...); di comunicazione efficace (anche in questo caso bidirezionale: verso l'avversario e verso il cliente). Tutti nuovi attrezzi del mestiere, dunque, da utilizzare per riuscire a condurre ambo le parti verso l'approdo di una conciliazione che sia *win win* per entrambe!

A coloro che storceranno il naso di fronte a queste affermazioni, imputandomi una sorta di lesa maestà per la contaminazione di elementi extragiuridici con quelli più classicamente di stretto diritto, rispondo che "chi si ferma è perduto!": se la società cambia, bisogna farsene una ragione e ciascuno di noi è chiamato a cambiare.

Tanto per dirla in breve: se oggi usiamo ancora carta e penna lo facciamo per soddisfare forse un vezzo od un gusto estetico, ma inesorabilmente computer, telefonino, sistemi informatici presidono giorno per giorno, ora per ora la nostra vita; non potremmo più farne a meno e la stilografica - per quanto bella e preziosa; così come la "bella calligrafia", per quanto esteticamente apprezzabile - è ormai relegata ad oggetto romantico, simbolo di un'epoca che è passata.

Quindi, per concludere: non dobbiamo avere paura delle trasformazioni inevitabili anche nella nostra professione: nella quale e per il cui esercizio "alto", restano indispensabili le norme, la loro conoscenza e la loro applicazione, l'elaborazione dottrinarie e giurisprudenziale.

Ma per non ridurla ad "accademia", oggi è necessario anche altro. Come abbiamo visto in questo scritto, prendendo atto dell'affermarsi di nuovi istituti - come la Mediazione o la Negoziazione Assistita - quali strumenti idonei a soddisfare gli "interessi" delle Parti anche superando i limiti del Diritto.

La tutela degli interessi è dunque uno dei temi che vanno a declinare la figura di un "nuovo" Avvocato: "contaminato" si anche da competenze non strettamente giuridiche, ma perciò da ritenersi non sminuito nella sua professionalità, ma semmai arricchito - sia in senso tecnico che ai fini del suo ruolo sociale - da questo ampliamento delle sue cognizioni e del suo raggio di azione

Perché in effetti non si tratta tanto (o solo) di "inseguire" la modernità alla luce del motto soprarichiamato ("chi si ferma è perduto"), ma semmai di riconquistare nell'opinione pubblica, nella società ed in primis nel rapporto col cliente, quella **fiducia ed autorevolezza** che solo in una logica di "problem solving" può trovare oggi linfa e spazio.

Insomma, si tratta di ritrovare per la professione una "centralità" - culturale e sociale - che negli ultimi tempi si è andata smarrendo.

Se ne viene colto il giusto spirito, senza banalizzazioni, la Mediazione e la Negoziazione possono essere esempi paradigmatici della nuova figura di Avvocato che la società di oggi reclama.

Per conservare a questa professione, ed anzi rilanciarne, il ruolo/cardine che ha sempre avuto nella società.

# Decreto aiuti bis: fringe benefit a 600 (+200) euro

di Mariano Delle Cave, Giovanni Scansani, Estratto da Guida al Lavoro, p. 16-19, 9 settembre 2022

L'esenzione fiscale e contributiva dei cd. *fringe benefit* concessi ai dipendenti è stata innalzata dal Decreto "Aiuti bis" ad euro 600, includendovi anche il pagamento delle utenze domestiche (cui sommare i 200 euro del bonus benzina). È però nuovamente un intervento emergenziale, che vale solo per quest'anno. Urge stabilità e un ripensamento delle soluzioni di offerta di welfare, tenendo conto anche della tecnologia

L'esenzione fiscale e contributiva dei cd. *fringe benefit* concessi ai dipendenti è stata innalzata dal Decreto "Aiuti bis" ad euro 600, includendovi anche il pagamento delle utenze domestiche (cui sommare i 200 euro del bonus benzina). È però nuovamente un intervento emergenziale, che vale solo per quest'anno. Urge stabilità e un ripensamento delle soluzioni di offerta di welfare, tenendo conto anche della tecnologia.

L'art. 12 del Decreto Legge 115/2022 in vigore dal 10 agosto scorso, rubricato "Misure fiscali per il welfare aziendale", limitatamente al periodo d'imposta 2022 e in deroga a quanto previsto dall'articolo 51, comma 3 del testo unico delle imposte sui redditi (TUIR), stabilisce che "non concorrono a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale entro il limite complessivo di euro 600,00". Si tratta, quindi, di una misura temporanea, valevole solo per quest'anno e che ha lo scopo, come già accaduto con l'art. 112 del D.L. n. 104/2020 (cd. "Decreto "Agosto"), di fornire un sostegno al reddito di

lavoro dipendente nel quadro di una perdurante logica emergenziale (qui da intendere non in senso epidemiologico, ma economico).

## La novella legislativa riguarda i fringe benefit e non il welfare aziendale

Nonostante la rubrica della norma in commento faccia riferimento al "welfare aziendale" (che tecnicamente esprime un complesso di misure nel cui ampio novero rientrano anche i *fringe benefit* di cui all'Art. 51, c. 3 TUIR), la disposizione riguarda unicamente proprio e solo quest'ultima componente dei plurimi possibili interventi di sostegno che le imprese possono attivare nel quadro delle proprie politiche di *people management*.

Più precisamente, la misura contenuta nel DL "Aiuti bis" impatta sia sul valore economico della soglia di esenzione fiscale dei *fringe benefit*, sia sulle finalità per le quali questi possono essere attribuiti ai lavoratori.

Come noto, tali *benefit* costituiscono elementi marginali (*fringe*) della retribuzione che consistono nella cessione di beni e/o nella prestazione di servizi da parte del datore di lavoro (anche tramite soggetti terzi come i *provider* e/o gli emittitori di *voucher*) in favore dei lavoratori e senza il vincolo della destinazione alla loro generalità o a categorie omogenee di essi (sono i soli *benefit* che, anche per il loro modesto valore ordinario pari a € 258,23, possono essere riconosciuti anche *ad personam*). Si tratta, quindi, di compensi in natura che usualmente, nel complessivo *menu* dei servizi

di welfare aziendale reso disponibile dal datore di lavoro, per i beneficiari costituiscono la fonte per acquistare buoni spesa e *gift card*. Essi hanno poco a che fare con il welfare aziendale in senso stretto, pur rappresentando spesso - specie nelle PMI - la "porta d'ingresso" per successivi *upside* delle misure aziendali (si pensi all'effetto "trascinamento" che la previsione di importi obbligatori minimi stabiliti da alcuni importanti CCNL ha avuto rispetto alla successiva introduzione di misure più strutturate e di valore economico ben superiore alla soglia ordinaria dell'art 51, c.3, TUIR).

Quanto al valore economico della soglia, il DL "Aiuti bis" ha provveduto ad incrementarla oltre le attese (si ipotizzava il suo raddoppio a € 516, come avvenuto nel 2020 e nel 2021) portandola a € 600, mentre quanto alle finalità della norma, il decreto le ha estese rivisitando completamente l'istituto dei *fringe benefit*.

La circolare n. 28/E-2016 dell'Agenzia dell'Entrate aveva, infatti, ribadito che la soglia di esenzione tocca(va) solo i riconoscimenti in natura, mai quelli in danaro (nella formulazione introdotta con la novella si fa ora riferimento anche a "somme erogate o rimborsate").

In sintesi, la disciplina dei *fringe benefit* si caratterizzava, prima dell'entrata in vigore del DL "Aiuti bis", per le seguenti caratteristiche:

a) misura attribuibile (anche) individualmente, a differenza dei *flexible benefit* che devono essere indirizzati alla generalità dei dipendenti o comunque a categorie di essi oggettivamente definite;

b) importo massimo di € 258,23 (innalzato temporaneamente a € 516,46 nel 2020 e 2021): i *fringe benefit* non concorrono a formare reddito da lavoro se, nel periodo corrente di imposta, non superano tale soglia massima. Se l'erogazione supera il limite previsto esso concorre per intero a formare reddito di lavoro dipendente. Di conseguenza, sarà l'intero importo a essere tassato e non soltanto la parte eccedente la soglia massima;

c) valore normale: il valore del *fringe benefit* è determinato in misura pari al prezzo di mercato, oppure al prezzo mediamente praticato dall'azienda nelle cessioni al grossista nel caso in cui sia l'azienda stessa a produrre i beni ceduti o i

servizi prestati al dipendente;

d) l'erogazione del *fringe benefit*, ai sensi dell'art. 51, comma 3-bis del TUIR, può "avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale" (nel caso di specie la pratica aziendale è quella di ricorrere alla distribuzione dei cd. "buoni acquisto", ossia di *voucher* "multiuso" come descritti dall'art. 6, c. 2, del Decreto Interministeriale del 25 marzo 2016).

### **I fringe benefit includono anche rimborsi o somme: quindi danaro**

La deroga di carattere generale espressa dal comma 3 dell'art. 51 del TUIR, riguarda ora non solo il valore dei beni ceduti o dei servizi prestati al dipendente (valore ora reso fiscalmente esente sino all'importo di € 600), ma anche l'oggetto o se si vuole le finalità perseguibili tramite il riconoscimento di tali *benefit*. Rientrano, infatti, nel novero dei *fringe benefit*, ancorché temporaneamente (sino alla fine del 2022 con contabilizzazione possibile sino al 12 gennaio 2023 in forza del principio di cassa "allargato") anche le «*somme erogate o rimborsate*» per il pagamento di utenze domestiche come acqua, luce e gas (nel limite di € 600).

La soglia di € 600, quindi, è ora un limite complessivo che include anche erogazioni in *cash* (dirette o a rimborso) e non solo il valore di quanto corrisposto in *kind* (beni e/o dei servizi). Fino ad oggi l'erogazione in *cash* (o gli equivalenti rimborsi) era consentita solo all'interno (e neppure per tutte le prestazioni facenti parte del) paniere del welfare aziendale (è il caso, ad esempio, di quanto previsto dall'art. 51, c. 2, lett. d-bis, lett. f-bis e lett. f-ter del TUIR).

Ovviamente l'erogazione in *cash* (o il rimborso) utile ai fini dell'esenzione fiscale e previdenziale di cui al novellato comma 3 dell'art. 51 TUIR si riferisce solo ed esclusivamente al "pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale". Quanto alle modalità di rimborso di tali spese, può soccorrere la circolare n. 5/E-2018 dell'Agenzia delle Entrate. L'esclusione si rende applicabile sempreché il datore di lavoro acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con la finalità per le quali dette somme sono state corrisposte; e` irrilevante, invece, la circostanza che le somme erogate coprano o meno l'intero costo dell'utenza considerata.

## Il limite complessivo di € 600 e il bonus carburante: il "pacchetto" vale € 800

Diversamente da qualche prima interpretazione lanciata all'indomani della pubblicazione del Decreto "Aiuti bis", riteniamo che il limite di € 600, essendo definito come complessivo, sia applicabile con le stesse modalità del limite "usale" di € 258,23. In buona sostanza, il superamento della soglia che include ora - ed appunto complessivamente - *fringe benefit* "tradizionali" (beni e servizi) e il rimborso (totale o parziale) delle utenze domestiche, comporta la tassazione e soggezione a contribuzione dell'intero importo, non solo dell'eventuale differenza tra la soglia massima e quanto effettivamente erogato o rimborsato.

Peraltro, essendo l'esenzione fiscale rivolta al percettore del reddito, tale esenzione, nel limite di € 600, non va misurata (solo) sul rapporto di lavoro in essere, ma anche su eventuali complessivi rapporti di lavoro (o di collaborazione coordinata e continuativa)(1) attivati nell'anno di imposta 2022. Pertanto il dipendente/collaboratore non potrà cumulare, in ragione di diversi rapporti di lavoro intercorsi durante l'anno (ed oggi astrattamente cumulabili contemporaneamente, in virtù del Decreto "Trasparenza") l'esenzione di € 600 se già maturata in uno (o nella "sommatoria" di più di uno) dei predetti rapporti.

Quanto al lavoro nel settore privato e in enti pubblici economici che non rientrano tra le pubbliche amministrazioni, giova rammentare che il reddito agevolato può in realtà spingersi, nel 2022, fino ad € 800 e ciò per effetto anche della possibile corresponsione dei cd. "buoni carburante" (sino ad un controvalore massimo di € 200), previsti dall'art. 2 del D.L. 21/2022 e da questo esclusi dalla formazione del reddito tramite espresso richiamo del comma 3 dell'art. 51 TUIR (anche tali titoli di legittimazione saranno, quindi, erogabili *ad personam* ed integralmente deducibili dal reddito d'impresa ai sensi dell'art 95 TUIR). È utile rilevare che il *bonus* carburante rappresenta un'agevolazione ulteriore rispetto a quella generale di cui al comma 3 dell'art. 51 TUIR e che la *ratio* della norma del D.L. 21/2022 va rinvenuta nell'intento di indennizzare in qualche misura i lavoratori in conseguenza dei maggiori costi sostenuti a causa della crisi energetica. Pari merito è richiamare il fatto che l'Agenzia delle Entrate (Circolare 27/E-2022) ha precisato che

"l'erogazione di buoni o titoli analoghi per la ricarica di veicoli elettrici debba rientrare nel beneficio di cui trattasi"(2) (il quale può poi tradursi in pratica nell'erogazione di €. 800 in "buoni carburante" o "buoni ricarica" essendo questi ultimi anche uno dei possibili *fringe benefit* nei quali "tradurre" l'importo di € 600 di cui al citato comma 3).

Al fine di evitare commistioni tra le due misure e i due distinti (ma cumulabili) valori-soglia (€ 600 + € 200) ed anche per rendere evidente l'ammontare utilizzato a valere sulle due diverse soglie, sarà preferibile effettuare annotazioni distinte in contabilità e nelle buste paga.

## De jure condendo: scenari futuri per i fringe e i flexible benefit

Il D.L. "Aiuti bis" è in realtà un *tristis*: è, infatti, la terza volta che, in conseguenza di una qualche emergenza (prima il Covid-19, adesso la crisi energetica conseguente alle sanzioni inflitte alla Russia) viene ritoccata la soglia di esenzione fiscale e contributiva dei *fringe benefit*. Vien fatto di pensare che, vivendo in un contesto geopolitico ormai caratterizzato da ricorrenti crisi, questi interventi siano assai poco comprensibili comportando, ogni volta, il rifacimento di percorsi che potrebbero essere compiuti una volta per tutte. Tanto più, poi, proprio nel caso dei *fringe benefit*.

Il limite generale di esenzione delle originarie 500.000 lire (a suo tempo convertite in € 258,23), risale al 1986, cioè all'anno dell'introduzione del TUIR. Quell'ammontare, negli anni '80 del secolo scorso, era quasi prossimo ad una mensilità di salario di un operaio generico ed aveva quindi un senso, mentre col trascorrere dei lustri e dei decenni è diventato da tempo evidente come essa non sia più attuale, né tantomeno utile alla gestione delle politiche di *rewarding* dei lavoratori.

Al fine di salvaguardare le esigenze di copertura degli interventi normativi, chi scrive aveva proposto (si veda "Quotidiano Lavoro" del 9 giugno 2020) che l'esenzione potesse farsi "bifronte" distinguendo tra uno specifico "buono spesa" (che si potrebbe limitare al solo circuito degli acquisti alimentari, sostenendo così questa importante componente del bilancio delle famiglie) ed un generico "buono acquisto" (utilizzabile per le finalità più varie, sganciate da qualsivoglia necessità socialmente più meritoria). Se non per entrambe le fattispecie, al-

meno la prima potrebbe ricevere un adeguamento della soglia di esenzione in modo strutturale e non emergenziale e soprattutto, equamente, attualizzandolo a valori correnti la soglia stabilita nel 1986.

L'innalzamento strutturale della soglia di esenzione dei *fringe benefit* potrebbe contribuire stabilmente non solo al sostegno economico dei lavoratori, ma anche al rilancio dei consumi e ben più di quanto potrebbe fare una riduzione del cuneo fiscale. Infatti, la riduzione del cuneo fiscale, in un periodo come quello attuale, potrebbe indurre i lavoratori ad accantonare risparmio, mentre i *fringe benefit* portati al nuovo valore-soglia (€ 600 o anche € 500, ma non la miseria dei € 258,23), mentre sostengono il reddito (come farebbe anche la riduzione del cuneo) per loro natura sono necessariamente destinati agli acquisti.

Infine, lo sdoganamento del *cash* (o dei rimborsi, sia pure per fattispecie tipiche) introdotto dal DL "Aiuti bis" nel c. 3 dell'art 51 del TUIR rende forse affrontabile la soluzione di un altro retaggio del passato: la non rimborsabilità delle spese afferenti ai servizi di cui all'art 51, c.2, lett f-bis (servizi aventi le finalità di cui all'art. 100 TUIR). Non si vede francamente perché si possano portare a rimborso le spese per l'assistenza agli anziani genitori o quelle per l'acquisto dei libri di testo per i figli in età scolare e non si possa fare altrettanto con l'abbonamento alla palestra o per l'iscrizione ad un corso di formazione *extra* professionale dovendosi, in tal caso, obbligatoriamente passare per il tramite dell'acquisto effettuato dal datore di lavoro o da un mandatario senza rappresentanza da questi incaricato (normalmente un *provider*). Di più: ci

si chiede se, a fronte degli obiettivi del PNRR afferenti la "transizione digitale", non sia giunta l'ora di sdoganare anche la possibilità di creare circuiti nei quali rendere utilizzabili specifiche "Welfare Card" (anche digitali), attivabili su *network* già esistenti e pur con le ovvie limitazioni del caso che escludano tipologie di beni e servizi non coerenti con le finalità welfaristiche ed escludano, altresì, la possibilità di trasformare il "Credito Welfare" incorporato nella *Card* in denaro altrimenti spendibile. In molti Paesi Europei soluzioni simili sono già attive, hanno creato nuove realtà d'impresa e posti di lavoro, mentre l'Italia sembra decisamente in ritardo.

Non ci sono dubbi a nostro avviso che la deroga dell'art. 51, c. 3, TUIR per effetto dell'art. 12 del Decreto 2Aiuti bis" investa anche i redditi assimilati al rapporto di lavoro dipendente, come quelli di collaborazione coordinata e continuativa

Il favor dell'Agenzia delle Entrate verso il tema green è ben testimoniato anche dalla Risposta n. 329 del 10 giugno 2022 avente ad oggetto il "servizio di ricarica per auto elettriche private dei dipendenti" fatto rientrare nella fattispecie di cui all'art. 51, c.2, lett f) TUIR in quanto lo scopo di "promuovere un utilizzo consapevole delle risorse ed atteggiamenti responsabili dei dipendenti verso l'ambiente" inducono a ritenere che nell'attivazione del servizio di ricarica messo a disposizione da parte del datore di lavoro possa ravvisarsi una "finalità di educazione ambientale" vieppiù sinergica - evidenzia l'Erario - con l'obiettivo di dare impulso ad "una compiuta transizione ecologica anche attraverso una mobilità sostenibile" in linea con i più generali obiettivi del PNRR.

# Il quadro sui vecchi contratti alla data della richiesta

di Maria Rosa Gheido, Estratto da Il Sole 24 Ore, "NORME E TRIBUTI", p. 30, 2 settembre 2022

Con la ripresa post-feriale i datori di lavoro si troveranno a dover dare seguito ai nuovi obblighi informativi introdotti dal decreto Trasparenza (Dlgs 104/2022) fra cui, in prima battuta, l'obbligo di fornire ai neo-assunti un'informativa dettagliata delle condizioni di lavoro applicate. Il diritto di avere assicurate condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili non riguarda, però, i soli rapporti di lavoro (subordinati e non) avviati dopo l'entrata in vigore del Dlgs 104, ma anche quelli già in essere al 1° agosto 2022. Il richiamato decreto, emanato in attuazione della Direttiva Ue 2019/1152, contiene, infatti, all'articolo 16 una norma transitoria in base a cui le nuove disposizioni «si applicano a tutti i rapporti di lavoro già instaurati alla data del 1° agosto 2022». Non sono quindi interessati solo i rapporti di lavoro subordinato, ma tutti quelli elencati dall'articolo 1 del decreto, ossia, oltre che il contratto di lavoro subordinato, a tempo determinato e indeterminato anche a tempo parziale, pure il contratto di lavoro in somministrazione sia a tempo determinato, sia a tempo indeterminato; il contratto di lavoro intermittente; i rapporti di collaborazione con prestazione prevalentemente personale e continuativa organizzata dal committente; il contratto di collaborazione coordinata e continuativa di cui all'articolo 409 del codice di procedura civile; il contratto di prestazione occasionale retribuito con vouchers; i lavoratori domestici; i lavoratori marittimi e ai lavoratori della pesca; i rapporti di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici. Dietro richiesta scritta del lavoratore già assunto alla data del 1° agosto 2022 il datore o il committente è tenuto a fornire, aggiornare o integrare entro 60 giorni le informazioni richieste dagli articoli 1, 1-bis, 2 e 3 del Dlgs 152/1997, come modificati dal nuovo decreto

104. L'ampliamento del campo di applicazione e l'aumento delle informazioni da fornire provocano non pochi dubbi operativi.

Anzitutto, trattandosi di rapporti di lavoro pregressi, a quale momento l'informativa dovrà fare riferimento. Sembra potersi escludere la data di assunzione o di avviamento del rapporto di lavoro di lavoro non subordinato, scelta che comporterebbe una ricostruzione storica già del tutto superata all'atto della richiesta del lavoratore. Sembra poter essere questa la data a cui fare riferimento e qui si apre un ulteriore dubbio: quali dati dovrà contenere l'informativa che il datore o il committente dovrà fornire entro 60 giorni al richiedente? Può qui aiutare quanto previsto dal Dlgs 152/1997, che già imponeva al datore di fornire al lavoratore, all'atto dell'assunzione, numerose informazioni fra cui l'identità delle parti, il luogo di lavoro, la data di inizio e la durata del contratto, l'inquadramento e la qualifica, la retribuzione, la durata della prova e i termini di preavviso, eccetera. Se tali informazioni sono state fornite, anche con un rinvio alle norme del contratto collettivo applicabile, sembra potersi dedurre che l'ulteriore informativa che il datore è chiamato a fornire potrà contenere i soli dati aggiuntivi indicati dal Dlgs 104/2022. L'informativa sarà più complessa e ricca di dati quando, come nel caso dei rapporti di lavoro non subordinato, nessuna informazione fosse stata fornita all'inizio dello stesso. Non sono pochi gli elementi di criticità che vanno oltre i meri contenuti formali dell'informativa e preoccupano gli operatori e i professionisti che li assistono, stante anche che in caso di inadempimento del datore o del committente si applica la sanzione di cui all'articolo 19, comma 2, del Dlgs 276/2003: da 250 a 1.500 euro per ogni lavoratore interessato.

# Il legislatore ribadisce: motivi del recesso in forma scritta

di Angelo Zambelli, Estratto da Il Sole 24 Ore, "FOCUS NORME TRIBUTI", p. 6, 28 luglio 2022

## *Licenziamenti*

L'articolo 14 dello schema di decreto legislativo Trasparenza, recependo quanto previsto all'articolo 18 della direttiva Ue 2019/1152, dispone che è vietato estromettere il lavoratore per aver esercitato le prerogative contenute nel decreto medesimo e che egli ha il diritto di richiedere al datore di lavoro (ovvero al committente) i motivi che hanno determinato la cessazione del rapporto: norma, questa, che potrebbe risultare di dubbia utilità, visti gli elevati standard di protezione che il nostro ordinamento già accorda ai dipendenti. Armonizzazione complicata e in effetti, sin da una prima lettura del testo, emergono alcune singolarità che derivano da un'opera di trasposizione quasi letterale della norma europea nel nostro diritto interno, con le difficoltà dovute al fatto che la direttiva si propone, da un lato, di armonizzare ordinamenti nazionali anche molto distanti tra loro e, dall'altro, di estendere le tutele tipiche dei subordinati ai prestatori di lavoro impiegati «con tipologie contrattuali non standard». In primo luogo, la norma prevede la possibilità di richiedere i motivi del provvedimento espulsivo, che il datore deve fornire per iscritto al lavoratore entro sette giorni dalla richiesta. A tal proposito, è appena il caso di ricordare che per i rapporti di lavoro subordinato, a partire dalla riforma Fornero, l'articolo 2 della legge 604/1966 ha previsto che la comunicazione del licenziamento deve specificare contestualmente i motivi che lo hanno determinato.

Alla luce di ciò, sembra quindi che gli unici beneficiari di questo "nuovo" diritto saranno i soli prestatori impiegati con contratti "non standard" (così definiti nella relazione illustrativa allo schema del decreto, ad esempio, co.co.co. o prestazioni occasionali), posto che la

manca specificazione dei motivi del recesso costituisce, in caso di contratto di lavoro subordinato, un vizio formale del licenziamento.

## *Licenziamento ritorsivo*

Quanto alla fattispecie del licenziamento cosiddetto ritorsivo, questa ipotesi di recesso illegittimo non è del tutto nuova al nostro ordinamento che, pur in assenza di una espressa previsione normativa, vanta una consolidata disciplina di matrice giurisprudenziale. È infatti principio di diritto che, nell'ambito del lavoro subordinato, il licenziamento per ritorsione, diretta o indiretta – assimilabile a quello discriminatorio – costituisce l'ingiusta e arbitraria reazione a un comportamento legittimo del lavoratore, con conseguente nullità del licenziamento, purché il motivo ritorsivo sia stato l'unico determinante e sempre che il lavoratore ne abbia fornito prova, anche mediante presunzioni (fra le ultime, Cassazione 11705/2020). Anche di recente la Corte di legittimità è intervenuta confermando che, in tema di licenziamento nullo perché ritorsivo, il motivo illecito addotto in base all'articolo 1345 del Codice civile deve essere determinante, cioè costituire l'unica effettiva ragione di recesso, ed esclusivo, nel senso che il motivo lecito formalmente addotto risulti insussistente nel riscontro giudiziale (Cassazione 15218/2022).

Stando così le cose, occorre in primo luogo verificare la sussistenza delle ragioni formali addotte poste a base del recesso datoriale. Una volta verificata l'effettiva sussistenza della causale, perde ogni rilevanza l'accertamento della sussistenza e della decisività dell'eventuale motivo ritorsivo di licenziamento, la cui prova resta comunque a carico del lavoratore.

Senonché, il nuovo decreto sembra prevedere una

sostanziale inversione dell'onere probatorio: il lavoratore non deve più provare l'esistenza dell'intento ritorsivo datoriale, bensì sarà il datore a dover provare la sua insussistenza, posto che su di lui incombe comunque l'onere di provare la giusta causa o il giustificato motivo di licenziamento.

Ci si domanda innanzitutto come potrà operare la prova della insussistenza dell'intento ritorsivo prevista dal nuovo decreto e se per escludere la fattispecie del licenziamento ritorsivo sarà sufficiente provare la sussistenza dei motivi formalmente addotti. Viene inoltre da chiedersi cosa accade se, pur sussistendo le ragioni formalmente addotte a base del licenziamento, ci

siano elementi per ritenere che il provvedimento del datore sia pur sempre collegato alla condotta legittima del dipendente: si pensi al caso in cui l'eventuale motivo illecito non sia né determinante, né esclusivo. Ulteriore elemento di incertezza

riguarda il suo ambito applicativo. Dal tenore letterale della norma, infatti, sembra che le regole sul licenziamento ritorsivo, in base all'articolo 14, si applichino solo alle ipotesi in cui il lavoratore lamenti la violazione dei diritti di informazione e trasparenza contenuti nel decreto legislativo sulla trasparenza, nulla stabilendo in ordine a tutte le altre ipotesi di ritorsione che possono riguardare l'esercizio di diritti ulteriori e diversi.

# Perché economia e geopolitica sono sempre più connesse

di Paolo Gualtieri, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 8, 17 agosto 2022

Le prospettive dell'economia nel medio-lungo termine, e le loro ricadute sociali, sono più difficili da prevedere rispetto agli ultimi 15 anni e non perché siano più complessi da analizzare e affrontare i temi strettamente economici ma perché, per la prima volta dopo molti decenni, vi è un cambiamento profondo del quadro geopolitico che si interseca con le dinamiche industriali, commerciali e anche monetarie. I temi dell'inflazione elevata e della possibile recessione nel 2023 negli Usa e in Europa (una recessione globale è meno probabile) potrebbero essere più facilmente affrontati se non vi fossero anche le conseguenze del confronto tra democrazie e autocrazie, come indicano i mercati finanziari dai quali emerge un quadro meno fosco e preoccupante di quello previsto da alcuni importanti centri di ricerca economica.

Le aspettative sull'evoluzione dei tassi guida della Fed, riflesse nei contratti futures sui Fed Fund, suggeriscono che il picco verrà raggiunto agli inizi del 2023 e che poi i tassi ripiegheranno e pure la curva dei rendimenti dei titoli governativi Usa è ripida solo nella primissima parte e poi è praticamente piatta. Queste evidenze sono coerenti con uno scenario di rallentamento economico e forse di recessione nel 2023 e di parallela frenata dell'inflazione. I mercati finanziari riflettono, per ora, aspettative di una recessione non severa e neppure lunga dato che le imprese americane mostrano attese di rialzo degli utili per azione e i consumatori dispongono ancora di ampia liquidità derivante dagli enormi aiuti erogati per contrastare la pandemia.

In Europa il contesto è più incerto a causa della dipendenza energetica di alcuni paesi dalla Russia e della vicinanza al conflitto che influenza negativamente la fiducia delle imprese e dei consumatori perché genera insicurezza. Guardando ai mercati futures i prezzi

del petrolio dovrebbero diminuire anche se non marcatamente, mentre per il gas gli scenari sono molto più incerti e quindi i prezzi a termine assai più volatili. Tuttavia questo scenario prospettico è reso più articolato dai cambiamenti geopolitici che influiranno sullo sviluppo delle economie a medio-lungo termine e imporranno modifiche alle strategie delle imprese e all'azione dei governi. Gli Stati Uniti hanno mostrato al mondo l'attitudine espansionistica, aggressiva e disposta all'uso della forza militare, della Russia e della Cina, dapprima segnalando in anticipo, ripetutamente, che sarebbe avvenuta l'invasione dell'Ucraina e poi con la visita a Taiwan della speaker del congresso Pelosi, donna politica assai esperta, alla quale la Cina ha reagito con un'inusitata dimostrazione di potenza militare che ha cancellato ogni dubbio sulle ragioni dei continui e rilevanti investimenti tecnologici e nelle forze armate del gigante asiatico e sulle sue mire espansionistiche nell'indo-pacifico.

Questa azione di politica internazionale è stata un monito per quei Paesi occidentali, fondati sullo Stato di diritto, a riconoscere che è quanto meno imprudente la fiducia nella cooperazione tecnologica, industriale e commerciale con gli Stati in cui vi sono regimi autocratici che ottengono il consenso e mantengono il potere con la forza e l'inganno dei propri cittadini. Le scelte di politica industriale e quelle di collocazione geopolitica sono divenute perciò più interconnesse e quindi molte catene produttive, non solo nei settori dell'energia e dei microchip, e altrettante strategie commerciali e di organizzazione dei trasporti dovranno essere ridefinite. La riconversione industriale avrà un costo che rallenterà lo sviluppo economico mondiale e interesserà diversi Paesi europei, per prima la Germania che aveva molto puntato non solo sull'acquisto dell'energia a

basso prezzo dalla Russia ma anche su un forte interscambio commerciale, con la Cina. L'Italia soffre a causa della sua dipendenza energetica dall'estero ma per il suo affaccio sul Mediterraneo ha potenzialmente a disposizione più alternative dei Paesi dell'Europa continentale e potrebbe investire all'interno per incrementare le fonti e la produzione di energia, settore dove ha sinora fatto meno del possibile. Sul fronte delle esportazioni, che rappresentano il 30% circa del Pil, l'Italia potrebbe avvantaggiarsi dell'ottimo posizionamento delle nostre imprese nei mercati degli Stati Uniti, della Francia e della Germania e non subire contraccolpi maggiori dai cambiamenti geopolitici, rappresentando la Cina e la Russia mercati di sbocco per meno del 5% delle nostre esportazioni. Più articolato è invece il

tema delle catene produttive e dei flussi d'importazione soprattutto dalla Cina, che sono rilevanti per alcuni settori come il tessile e l'abbigliamento, i macchinari e il chimico-farmaceutico.

La crescita dei prossimi anni, fattore essenziale per assicurare la sostenibilità del debito pubblico e attuare politiche redistributive che riducano le disuguaglianze, dipenderà dal posizionamento competitivo del sistema industriale italiano dal punto di vista tecnologico e nei mercati di approvvigionamento e di sbocco. Il governo che nascerà dalle elezioni di fine settembre dovrà perciò dotarsi di competenze ed esperienze per poter attuare un'azione coordinata tra le scelte di politica economica, fondate sul sostegno agli investimenti, e quelle di relazioni internazionali.

# Scenari

## Le nuove tracce da seguire sui mercati finanziari

di Andrea Gennai, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PLUS24", p. 4, 20 agosto 2022

Prima la pandemia, poi la guerra in Ucraina e le nuove tensioni geopolitiche che affiorano in vari angoli del mondo (Ucraina e Taiwan in primis). La globalizzazione sembra aver subito una decisa battuta d'arresto. L'incidenza del commercio mondiale sul Pil è passata dal 61% del 2008 a poco più del 50 per cento. Il caso Europa «Il processo di deglobalizzazione - spiega Donatella Principe, director market e distribution strategy di Fidelity International - nasce da lontano e può essere fatto risalire al 2008 e alla crisi dei subprime.

Da quel momento inizia una fase sottotraccia che poi negli anni porta a fenomeni come l'America First di Trump. Ci si rende conto che produrre dove costa meno a un certo punto determina non solo benefici, ma anche costi e monta una nuova onda protezionistica che sfocia nella guerra commerciale tra Usa e Cina, e nell'imposizione dei dazi. Tutto questo comincia a mettere sotto stress la catena di fornitura globale delle merci». In uno scenario di deglobalizzazione l'Europa è il classico vaso di coccio. Nel 2021 l'import ed export dell'Ue ha superato in valori assoluti quello di Usa e Cina, ma con un Pil inferiore ai due Stati.

L'incidenza del commercio extra Ue supera abbondantemente il 30% del Pil, in linea con la Cina mentre negli Usa il peso è poco sopra al 20 per cento. Se analizziamo poi i singoli Paesi Ue, a partire da Italia e Germania, il peso del commercio sul Pil schizza oltre il 60% perché l'interscambio intra Ue è molto forte.

L'Europa è frenata poi dalla dipendenza energetica in attesa che la transizione verde si concretizzi. Effetto scarsità In primis quello in corso è uno scontro tecnologico, per il predominio del campo dell'innovazione. In questo quadro si inserisce il Covid, che rappresenta una fortissima accelerazione al processo di deglobalizzazione. «Prima dello scoppio della pandemia - conti-

nua Principe - avevamo portato allo stress massimo le catene di fornitura, vivevamo nel mondo dell'abbondanza, dove tutto poteva essere soddisfatto e a basso costo. Il Covid ha fermato tutto e ci ha proiettato in un istante nel mondo della scarsità. Dopo lo tsunami del Covid arriva la guerra in Ucraina che ci apre un altro scenario. Fino a quel momento eravamo abituati a operare in un mondo stabile regolato dal diritto internazionale.

Con lo scoppio della guerra e le sanzioni, delocalizzare in Russia potrebbe comportare la perdita dell'impianto in un istante. E se questo dovesse accadere anche in altri Paesi Emergenti?».

Il fattore Cina Dal 2008 a oggi l'evoluzione del processo di deglobalizzazione è stata solo in parte percepita dai mercati finanziari, che hanno beneficiato del riciclo del surplus di bilancio dei Paesi emergenti nei Paesi sviluppati. Questo ha oscurato i fenomeni che iniziavano a erodere il commercio mondiale. «L'impatto della deglobalizzazione - continua Principe - lo si inizia a percepire quando la Cina decide di cambiare il suo modello rilevando che l'apertura e l'internazionalizzazione espone anche a dei rischi.

Tutto questo avviene a inizio 2020 quando esplode il Covid e la pandemia fa passare in secondo piano questo cambiamento strategico epocale.

Cambia anche il modello di gestione dell'economia: finisce l'era dei sostegni incondizionati e degli stimoli a pioggia e se l'economia non riesce a centrare i target Pechino ne prende atto. Una Cina per la Cina significa maggiore indipendenza dall'esterno nella produzione di tecnologia, indipendenza nei consumi e nella distribuzione. Questo nuovo orientamento di Pechino potrà prendere delle pieghe che ancora non possiamo valutare con precisione». Il nodo dollaro Un altro fattore

è quello del dollaro. Il biglietto verde storicamente è la valuta di riserve. I Paesi emergenti dopo la crisi del 1998 hanno accumulato riserve valutarie in dollari.  
«Se qualcosa fosse andato male - conclude Principe - c'era il dollaro come ancora di salvezza. La guerra in

Ucraina e le sanzioni successive con il blocco delle riserve valutarie in dollari sovvertono questo modello. Non c'è più un porto sicuro legato al dollaro. Domani potrebbe accadere alla Cina. È necessario diversificare le riserve valutarie per non vedere i propri asset bloccati».

# Tre imperativi per lanciare un ecosistema digitale che faccia crescere l'Italia

di Alec Ross, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 13, 2 settembre 2022

Viviamo in un mondo sempre più caratterizzato da volatilità, disorientamento e cambiamento. Lo vediamo nello stato dei mercati, delle catene di approvvigionamento, dei sistemi economici, della geopolitica e della governance globale. Ma in questo mondo volatile, una dinamica rimane costante e prevedibile: la crescita della digitalizzazione.

Solo cinque anni fa c'erano 20 miliardi di dispositivi collegati in rete nel mondo: la somma dei nostri smartphone, dei nostri computer portatili connessi a Internet, dei sensori nelle nostre catene di approvvigionamento e di qualsiasi altra cosa che invii o riceva il segnale digitale degli zeri e degli uno del codice informatico. Questo numero è raddoppiato negli ultimi cinque anni e il mondo conta oggi più di 42 miliardi di dispositivi di rete. Tra soli tre anni, nel 2025, il numero sarà di 75 miliardi. Non stiamo digitalizzando il mondo mettendo più telefoni cellulari nelle tasche: no, la transizione da 20 a 75 miliardi di dispositivi in rete avviene perché stiamo inserendo algoritmi e linee codice in settori aziendali che storicamente non consideriamo digitali, dall'agricoltura all'alimentazione, dalla moda alla manifattura avanzata, alla pubblica amministrazione e altro ancora. La distinzione tra industria digitale e industria non digitale sta diventando una distinzione senza significato. Ogni azienda, ogni settore e ogni Paese sta diventando digitale o, se non lo è, sta morendo, indipendentemente dal fatto che si vendano software o produzioni agricole. Lo stesso vale per il capitale umano. Il codice informatico è l'alfabeto in cui viene scritto gran parte del futuro e l'alfabetizzazione informatica di base è necessaria per competere e avere successo nell'economia di domani. Così come gli studenti devono imparare la matematica anche se

non diventeranno ragionieri, e così come gli studenti devono imparare a leggere e scrivere anche se non diventeranno autori, allo stesso modo tutti i nostri studenti devono avere un'alfabetizzazione digitale di base, altrimenti diventano analfabeti funzionali. Questa riflessione mi è stata confermata da uno dei casi di maggiore successo nel panorama digitale italiano: Max Ciociola, Founder & CEO di Musixmatch, una *music data company* con sede a Bologna che ha da poco ricevuto un investimento di centinaia di milioni di euro da un fondo di Private Equity americano. Laddove molti altri Paesi investono in fondi per la creazione di start-up, Ciociola raccomanda di investire in istruzione a tutti i livelli, dall'infanzia all'università. «Il tema della disoccupazione in Italia è un *mismatch* enorme tra domanda e offerta» spiega Ciociola, sottolineando come in Italia si insegni ancora Greco e Latino alle superiori, ma quasi mai informatica. Ciociola aggiunge che il problema della disoccupazione «non è dovuto al governo o alla mancanza di opportunità nel Paese. Abbiamo semplicemente bisogno di una popolazione più istruita».

Ciociola, originario di Manfredonia (in provincia di Foggia) in Puglia, sostiene che dobbiamo «abituare i ragazzi a stare fuori dalla zona di comfort», soprattutto per cambiare le cose al Sud del Paese.

La lentezza dell'Italia nel digitalizzarsi le è costata cara. Nonostante un miglioramento negli ultimi anni, l'Italia è ancora al 18° posto in termini di digitalizzazione tra i 27 Paesi dell'Ue.

Particolarmente preoccupante è il gap relativo alla digitalizzazione del capitale umano, che colloca il Paese al terzultimo posto nell'Ue. Inoltre, l'Italia ha solo 1,9 milioni di studenti iscritti a corsi di istruzione terziaria: in Germania sono 3,3 milioni e in

Francia 2,7 milioni. Infine, solo il 16,9% dei giovani italiani tra i 20 e i 29 anni ha una laurea in discipline Stem, fondamentali per il futuro del Paese e la sua digitalizzazione. A livello europeo, l'Italia è al di sotto della media Ue (21%) e ancora una volta lontana da Paesi *benchmark* come Francia (29,2%) e Germania (22,3%). Non è troppo tardi perché l'Italia diventi protagonista nel nostro mondo sempre più digitale, ma è imperativo che per promuovere lo sviluppo di un ecosistema digitale che acceleri l'innovazione e la crescita del Paese sia stabilita una strategia veloce, disciplinata e organizzata. Lo studio Next Generation digITALY, sviluppato con la collaborazione di The European House - Ambrosetti insieme a Microsoft Italia che presentiamo a Cernobbio, aspira proprio a delineare un quadro di riferimento per la realizzazione di una visione di ecosistema digitale che garantisca all'Italia di uscire rafforzata dalle turbolenze del prossimo decennio.

Sebbene la ricerca contenga un'ampia serie di argomenti, dati e raccomandazioni, tre sono gli imperativi chiave che emergono. Per promuovere l'integrazione e lo sviluppo di un ecosistema digitale in Italia è necessario:

1. Accrescere il capitale umano digitale;
2. Dotare il Paese di una politica industriale del digitale;

3. Continuare con velocità ad implementare il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

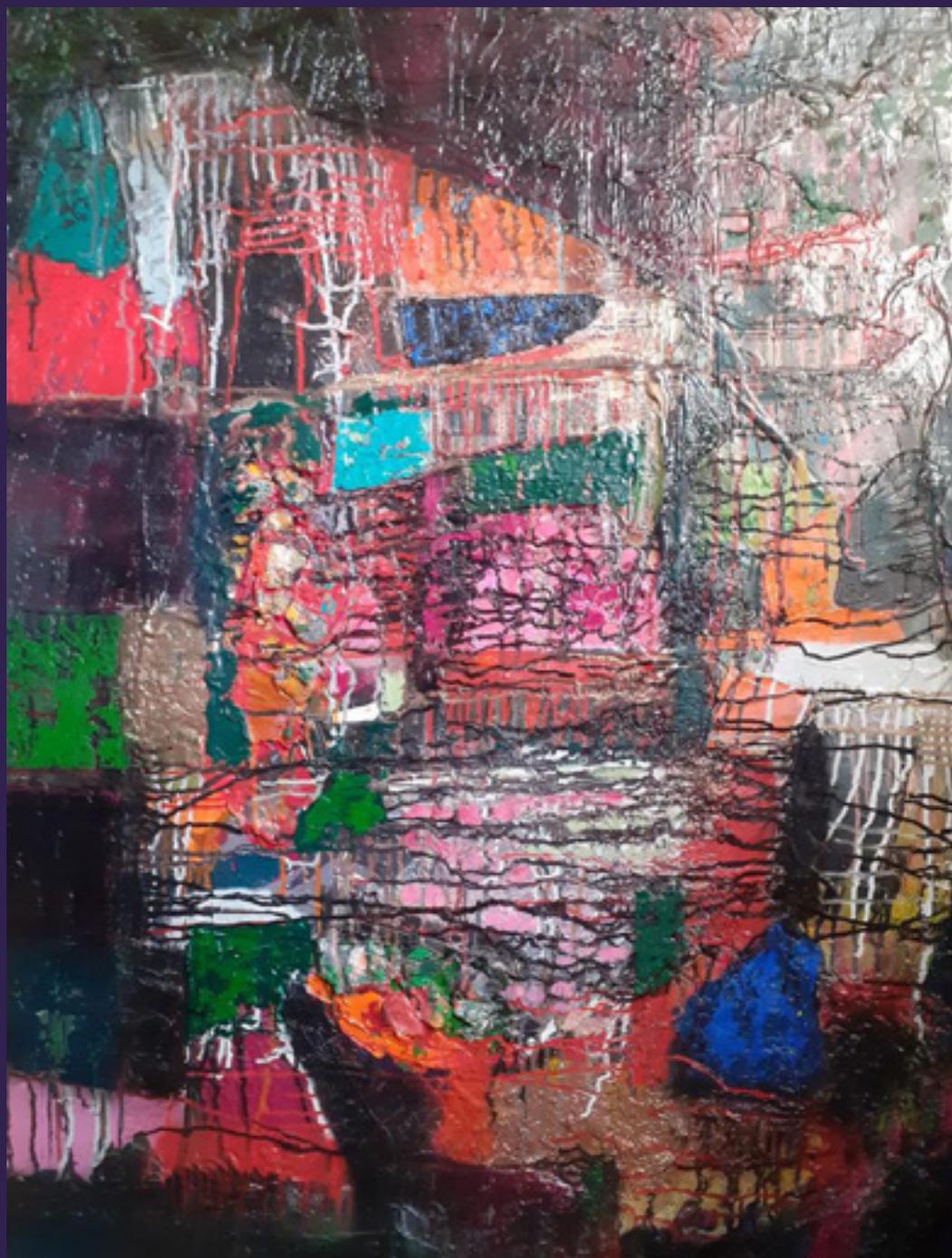
Non possiamo scegliere di concentrarci su uno o due di questi. Tutti e tre sono imperativi nazionali e ognuno rafforza l'altro. E per "noi" si intende una coalizione eterogenea di soggetti interessati. Il governo ha un ruolo indispensabile da svolgere. Il settore privato ha un ruolo indispensabile da svolgere. Il nostro sistema educativo, dalla scuola superiore all'istruzione superiore, ha un ruolo indispensabile da svolgere. Un chiaro esempio di questo approccio, incluso nelle raccomandazioni della ricerca, è quello di una "Alleanza per il Lavoro del Futuro", che delinea e propone una distinzione di responsabilità tra settore pubblico e settore privato per lo sviluppo e l'integrazione del digitale in Italia.

I migliori esempi di successo in tutto il mondo dimostrano con chiarezza che gli ecosistemi digitali di maggior successo sono il prodotto di un patto tra più soggetti che collega governo, imprese, scuole e cittadini in una rete di responsabilità.

Quando tutte le parti interessate collaborano e mettono in atto la strategia, tutte le parti interessate ne traggono beneficio. Con questi obiettivi in mente, l'Italia deve abbracciare la digitalizzazione per tornare a crescere e guidare la ripresa europea.

# LAVORO

**Strutture**  
*di Nelu Pascu*



A cura di

**CTP** CECCATO  
TORMEN  
& PARTNERS  
CONSULENTI DEL LAVORO

# Colonnine elettriche e welfare aziendale i chiarimenti dell'agenzia delle entrate

Dr.ssa Elisa Boscaro – Senior Partners Ceccato Tormen & CO

Il tema ambientale risulta, finalmente, essere al centro di un giusto dibattito sia politico che economico. D'altronde, la spinta verso una energia sostenibile passa anche dalla sua convenienza così come l'implementazione di modelli sostenibili di mobilità o efficienza, viene incentivata dall'assenza di "rebound" negativi, quali ad esempio una imposizione fiscale. Tutti vorremmo avere la possibilità di poter consentire ai nostri collaboratori di viaggiare riducendo costi ed inquinamento, magari attribuendo loro l'utilizzo di colonnine elettriche di ricarica alimentate ad energia solare, ma, tralasciando i costi se questo fosse anche fiscalmente rilevante, l'energia green vedrebbe un ulteriore ostacolo alla sua diffusione. La risposta n. 329 del 10 giugno 2022 edita dall'Agenzia delle Entrate apre uno spiraglio concernente l'assenza, a determinate condizioni, di un benefit aziendale fiscalmente rilevante nel caso di concessione aziendale di ricariche elettriche in favore di lavoratori in possesso di autovetture a ridotto impatto ambientale.

Se poi si aggiunge anche la recentissima presa di posizione di cui alla circolare n°27/E del 14 luglio 2022 a merito della quale il buono carburante può chiaramente essere utilizzato anche per le ricariche di "veicoli" elettrici, forse stiamo andando verso la giusta direzione.

E chissà, magari tale apertura potrà finalmente essere considerata anche dai Mobility Manager, figura introdotta (forse meglio dire "spinta" dato che esistevano anche prima) dal Decreto Rilancio (D.L. 19.05.2020 n°34) ed obbligatoria per tutte le aziende pubbliche e private con almeno 100 dipendenti localizzati in comuni popolosi, aree metropolitane e capoluoghi di provincia a cui è stato assegnato il

gravoso compito di "consentire la riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane, attraverso l'attuazione di interventi di mobilità sostenibile" (art. 1 D.M.12.05.2021).

## **Il caso dell'installazione delle colonnine elettriche per la ricarica di autoveicoli personali. Il parere dell'Agenzia delle Entrate.**

Il settore della mobilità elettrica è destinato a decollare.

Già da qualche anno, con il decreto sviluppo D.L. 83/2012 ad integrazione dell'articolo 4 del D.P.R. 380/2001 si è previsto l'obbligo di installare le colonnine elettriche, imponendo ai Comuni di adeguare entro il primo giugno 2014, il proprio regolamento edilizio.

Inizialmente previsione rimasta sospesa, la stessa viene successivamente prorogata al 31 dicembre 2017 con il D.lgs 257/2016 che ha allargato la disposizione prevedendo *l'obbligo di installazione per tutti gli edifici residenziali di nuova costruzione con almeno 10 unità abitative, per un numero di spazi a parcheggio e box auto non inferiore al 20% di quelli totali.*

Sebbene l'attenzione verso la tematica ambientale sia sempre più centrale nel dibattito odierno, non solo da un punto di vista di mitigazione dell'ormai innegabile crisi climatica ma anche nell'ottica di una riduzione dei costi da parte dei datori di lavoro, la diffusione dei sistemi di ricarica elettrici, come le colonnine di ricarica, risulta ancora modesta.

Veniamo quindi all'interpello sull'attualissimo tema

del regime fiscale da applicare alle ricariche a carico del datore di lavoro sulle auto elettriche dei propri dipendenti.

Con la risposta n. 329 del 10 giugno 2022, l'Agenzia delle Entrate è intervenuta sull'argomento, riconducendo l'iniziativa, di cui discuteremo, tra i servizi di educazione non tassati ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lett. f) del TUIR in quanto prestazioni messi a disposizione della generalità di dipendenti.

Di seguito l'esposizione dell'Ente con le relative motivazioni.

La società che ha proposto all'Agenzia delle Entrate l'istanza di interpello è una holding mista che da oltre 10 anni investe per aumentare l'efficienza energetica delle proprie aziende cercando anche di sensibilizzare i dipendenti sulle tematiche della sostenibilità ambientale tramite pubblicazioni, attività formative, partecipazione a campagne di comunicazione o sostegno di iniziative promosse da Ong a livello globale e locale.

Ma vi è di più: l'Azienda, conformemente alle scelte di cui sopra, ha rinnovato il proprio "parco auto" con automezzi elettrici o a tecnologia ibrida e intende riconoscere a coloro che acquisteranno veicoli elettrici entro sei mesi la ricarica gratuita, con la finalità di incentivare tra i propri lavoratori l'utilizzo della mobilità elettrica.

Le ricariche elettriche, c.d. "refilling", sarebbero sostenute principalmente attraverso l'utilizzo dell'energia elettrica prodotta dagli impianti fotovoltaici o idroelettrici aziendali e, laddove insufficienti, stipulando convenzioni con fornitori certificati delle ricariche esterne.

Con riferimento alla possibilità di esternalizzare il servizio, le ricariche si collocherebbero in un periodo temporale extra lavorativo e verrebbero introdotte limitazioni come, tra le altre, un numero massimo di "refill" prestabilito, al fine di evitare abusi.

L'interpellante, adducendo tale scelta alla promozione di politiche di sostenibilità rivolte ai dipendenti, ritiene che tali benefit possa rientrare nel più ampio concetto di educazione, intesa come istruzione all'utilizzo corretto delle risorse. Ciò implicherebbe di conseguenza l'inclusione di tali servizi nei c.d. beni di utilità sociale non tassati ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lett f) del TUIR.

L'Agenzia delle Entrate si è espressa positivamente in merito a quanto sostenuto dalla Società, anche con riferimento alla possibilità di includere tali proposte nell'ambito dell'istruzione e/o educazione.

L'Ente riporta a questo proposito come, al secondo comma lett. f) dell'articolo 51, è previsto che non concorre alla formazione del reddito di lavoro dipendente *l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100.*

Tra le opere e i servizi aventi utilità sociale l'articolo 100, richiamato dall'articolo 51, comma 2, lett. f) del TUIR, prevede le finalità di *educazione, istruzione ricreazione assistenza sociale e sanitaria o culto.*

Tra le argomentazioni fornite dall'Agenzia dell'Entrate per giustificare l'inclusione dell'iniziativa aziendale tra quelle di educazione, l'Ente riporta come la volontà di educare i lavoratori ad una maggiore consapevolezza delle scelte sostenibili, sarebbe ravvisabile anche nell'ipotesi in cui il datore di lavoro offra a questi ultimi il servizio di ricarica dell'auto elettrica.

Inoltre l'Agenzia ritiene che tale iniziativa possa costituire un benefit non tassato ai sensi dell'articolo 51, comma 2, lett. f) del TUIR anche per le seguenti motivazioni:

- ha una durata prestabilita in sei mesi;
- concerne unicamente auto elettriche acquistate entro un determinato periodo di tempo;
- per evitare abusi l'Azienda disporrebbe che la ricarica gratuita sia effettuata principalmente utilizzando gli impianti fotovoltaici o idroelettrici aziendali, mentre nell'ipotesi di utilizzo di fornitori terzi, è previsto un numero massimo di ricariche effettuabili.

Come visto l'art. 51, c. 2, lett. f) del TUIR, dopo le modifiche introdotte dalla legge di Stabilità del 2016, permette di escludere dal reddito di lavoro dipendente le opere e i servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 non solo nelle ipotesi in cui le stesse siano sostenute dal datore di lavoro volontariamente, ma anche nelle ipotesi in cui siano riconosciuti sulla base di contratti, accordi o regolamenti aziendali.

Inoltre l'art. 1, comma 162, della legge di Bilancio 2017, prevede in via interpretativa che *le disposizio-*

*ni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera f), del TUIR si interpretano nel senso che le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale.*

La norma è comunque applicabile anche nell'ipotesi in cui, come nel caso di specie, la prestazione o il servizio non sia messo a disposizione direttamente dal datore di lavoro tramite sue strutture, ma tramite strutture esterne all'azienda.

In questo caso però, come più volte precisato dall'Agenzia delle Entrate affinché si determini l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente è richiesto che:

1. le opere e i servizi siano messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti;
2. le opere e i servizi riguardino esclusivamente erogazioni in natura e non erogazioni sostitutive in denaro;
3. le opere e i servizi perseguano le finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto di cui all'articolo 100, comma 1, del TUIR) è necessario che il dipendente rimanga estraneo al rapporto economico che intercorre tra l'azienda e il terzo erogatore del servizio.

Nella ipotesi in cui, come previsto dalla nuova versione dell'articolo 51, comma 2, lett. f) del TUIR, l'erogazione delle prestazioni e dei servizi in esame avvenga conformemente a disposizioni di contratto, di accordo sia aziendale che nazionale o di regolamento aziendale che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale la deducibilità dei relativi costi da parte del datore di lavoro è integrale ai sensi dell'articolo 95 del TUIR.

Bisogna però tenere in considerazione la specifica di cui alla risoluzione 55/E 2020 dell'AE a merito della quale affinché un regolamento configuri l'adempimento di un obbligo negoziale, questo non può considerarsi revocabile né modificabile unilateralmente da parte del datore di lavoro.

In merito a quest'ultimo punto infatti, bisogna considerare:

- ascrivibile al campo di applicazione di cui

all'articolo 100 del Tuir, l'atto volontario da parte del datore di lavoro;

- senza limitazione in riferimento al reddito di impresa, l'atto vincolante nei confronti del datore di lavoro.

A titolo esaustivo, vale la pena ricordare come l'opzione elettrica costituisca anche una fonte di risparmio per il costo (sia in termini di prelievo fiscale che contributivo) in quanto il comma 632 dell'articolo 1 della Legge del 27 dicembre 2019, n. 160 ha previsto che il fringe benefit debba essere computato in misura pari a percentuali forfetarie basate sulle emissioni di CO2 del veicolo, da applicare al costo chilometrico di cui alle tabelle ACI moltiplicato convenzionalmente per 15.000 km.

Di conseguenza, la determinazione del fringe benefit diventa più conveniente al diminuire dell'impatto ambientale del veicolo prescelto.

## CONCLUSIONI

Appare chiaro lo sforzo dell'amministrazione finanziaria volto a premiare una scelta aziendale meritoria, anche in considerazione delle cautele e dei limiti spontaneamente introdotti dall'Interpellante, che si ritengono parte integrante e sostanziale della pronuncia da parte dell'Agenzia delle Entrate. Infatti, sarebbero forse necessarie ulteriori considerazioni ed aggiustamenti nel caso in cui l'Azienda non avesse previsto i predetti limiti - di tempo e di fruizione - che permettono invero di ascrivere la politica aziendale nella più ampia finalità educativa. Le conseguenze in questo caso, sarebbe quelle già disciplinate dal TUIR all'art 9 comma 3, dovendo assumere, con molte difficoltà, il valore economico del kWh quale "valore normale" ai fini dell'imposizione fiscale e contributiva del benefit aziendale. Ad ogni modo risulta evidente il vuoto normativo della normativa in relazione alla tutela ambientale ed alla transizione ecologica. Il riferimento alle finalità educative appare infatti più come una soluzione temporanea e di ripiego piuttosto che una risposta strutturale ad un'esigenza sempre più sentita da parte delle aziende e dei lavoratori e che, speriamo, diventi sempre più fondamentale.

Ora tocca al legislatore.

# il Decreto aiuti bis

## Nuove agevolazioni per imprese e famiglie

Paolo Tormen – Co-founder, Ceccato Tormen & Partners Consulenti del lavoro

Con la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale n. 185 del 9 agosto 2022, diventano ufficialmente operative le disposizioni contenute nel cosiddetto Decreto Aiuti BIS (D.L. 115/2022) recante “Misure urgenti in materia di energia, emergenza idrica, politiche sociali e industriali”.

Tra le attese novità in materia di lavoro spicca la revisione del cosiddetto Bonus 200 euro nonché alcune misure in materia di welfare.

### WELFARE AZIENDALE E UTENZE DOMESTICHE

L'articolo 12 del Decreto Aiuti BIS prevede, contrariamente a quanto disposto dalla sua versione originaria, l'allargamento della franchigia di utilizzo dei Fringe Benefit, introducendo due significative novità: in primis il limite complessivo viene elevato a 600,00 euro e, al contempo, viene ampliata la tipologia di servizi che potranno essere erogati ai lavoratori nel corso dell'anno 2022.

Infatti, per il solo periodo di imposta citato, in deroga a quanto previsto dall'articolo 51, comma 3, del TUIR sui redditi, di cui al Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986. n. 917:

*“non concorrono a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale entro il limite complessivo di euro 600,00”.* Si potranno quindi rimborsare le utenze domestiche dei maggiori servizi colpiti dall'aumento dei prezzi energetici.

Considerate le difficoltà pratiche nella gestione delle procedure di controllo e verifica degli importi erogati

ai singoli lavoratori (si pensi solo alla necessità di verificare le fatture emesse dal fornitore energetico, così come il check sul legame tra domicilio e utenza sotteso alla norma), il Decreto prevede congiuntamente all'erogazione “a rimborso” anche:

- la possibilità di erogare al lavoratore delle somme per tale finalità, dunque non un rimborso avente un collegamento specifico, ma la mera erogazione di somme con tale fine. Sul punto, mutuando quanto già indicato dall'AE nella circolare 5/E 2008 per quanto attiene al rimborso delle spese per trasporto pubblico locale, l'esclusione reddituale delle somme erogate è applicabile “sempreché il datore di lavoro acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con la finalità per le quali sono state corrisposte”. Non basterà quindi erogazione al lavoratore una somma “generica”, ma si dovrà verificare empiricamente che tale valore sia pari almeno a quello delle fatture emesse per le forniture delle utenze domestiche di gas, energia elettrica e del servizio idrico. È irrilevante, invece, la circostanza che le somme erogate coprano o meno l'intero costo sostenuto;
- la possibilità di garantire tale ulteriore servizio welfare tramite l'accordo con un gestore, presentando una tariffa scontata del valore massimo di 600 euro annuali;
- la possibilità di acquistare dei voucher utenze domestiche da utilizzare per il pagamento della fornitura. Ipotesi ad oggi remota e che si ritiene non applicabile.

Ma quali spese possono essere oggetto di spesa? Sul punto si ritiene che stante il dettato normativo che

prevede l'estensione delle misure di welfare all'intera annualità 2022, sia possibile rimborsare ovvero erogare una somma a copertura delle spese sostenute nell'anno 2022, a prescindere che tale spesa sia stata sostenuta anche prima dell'emanato Decreto Aiuti Bis (9 agosto 2022).

### **RIDUZIONE CONTRIBUTIVA PER I LAVORATORI**

L'articolo 20 del Decreto prevede un ulteriore esonero parziale dei contributi previdenziali a carico dei lavoratori dipendenti. In particolare, per i periodi di paga dal 1° luglio 2022 al 31 dicembre 2022, compreso quanto erogato a titolo di tredicesima o i relativi ratei erogati nei predetti periodi di paga, l'esonero sulla quota dei contributi previdenziali a carico del lavoratore di cui all'articolo 1, comma 121, della legge 30 dicembre 2021, n. 234 (c.d. esonero contributivo dello 0,8%), è incrementato di 1,2 punti percentuali. Ferme restando le regole di determinazione e calcolo già individuate dalla circolare 43/2022 per quanto attiene all'esonero contributivo dell'art. 1, comma 121, della l. 234/2022, la misura viene aumentata a partire dal mese di luglio e fino a dicembre 2022 di un ulteriore valore percentuale così da raggiungere la quota del 2%. Una misura certamente concreta e importante, visto che lo sgravio, nella maggior parte dei casi raggiungerà il circa il 22% del peso contributivo mensile, ma che pecca certamente in tempismo. La decorrenza dal 01.07.2022 costringerà gli operatori al conguaglio di fine anno, con relativo aggravio delle procedure interne.

### **NUOVE MISURE PER IL C.D. BONUS 200 EURO**

A distanza di qualche mese dal Decreto Legge del 17 maggio 2022, il Decreto interviene e ritocca parzialmente il c.d. Bonus 200 euro in pagamento tra luglio e agosto del corrente anno.

Le modifiche contenute nell'art. 22 rubricato "Estensione ad altre categorie di lavoratori dell'indennità una tantum di cui agli articoli 31 e 32 del decreto-legge 17 maggio 2022, n. 50", possono essere sintetizzate come di seguito:

1. l'indennità è riconosciuta anche ai lavoratori con rapporto di lavoro in essere nel mese di lu-

glio 2022 e che fino alla data di entrata in vigore del decreto-legge n. 50 del 2022 (18 maggio 2022) non hanno beneficiato dell'esonero di cui all'articolo 1, comma 121, della legge 30 dicembre 2021, n. 234, poiché interessati da eventi con copertura di contribuzione figurativa integrale dall'INPS.

L'indennità è riconosciuta, in via automatica, per il tramite dei datori di lavoro, nella retribuzione erogata nel mese di ottobre 2022, previa dichiarazione del lavoratore di non aver beneficiato dell'indennità di cui al comma 1 del citato articolo 31 e di cui all'articolo 32 del predetto decreto-legge n. 50 del 2022 e di essere stato destinatario di eventi con copertura di contribuzione figurativa integrale dall'INPS fino alla data indicata al primo periodo.

Sicuramente la norma va a colmare un gap importante.

Era infatti assurdo che per il solo fatto di percepire dell'indennità INPS a copertura totale della retribuzione (maternità obbligatoria, congedo parentale, ecc.), il lavoratore fosse penalizzato nell'erogazione del Bonus in parola.

È però evidente che la norma lascia ancora alcuni dubbi. In primis, se, considerando l'erogazione a ottobre 2022, il lavoratore debba essere in forza ancora in tale data. Circostanza che, sembrerebbe confermata anche dalle circolari che si sono susseguite in materia.

La seconda è se debba esservi una valutazione da parte del datore di lavoro in merito alla retribuzione che teoricamente avrebbe dovuto percepire il lavoratore, in mancanza di evento INPS, al fine della verifica del teorico diritto al bonus 200 euro. Sul punto, in attesa di circolari esplicative, si potrebbe fare riferimento alla retribuzione teorica presente in UniEmens.

2. estensione del bonus anche ai dottorandi e agli assegnisti di ricerca;

3. l'erogazione automatica dell'indennità in favore dei collaboratori sportivi da parte di Sport e Salute S.p.A.

# D.lgs. 104/2022. condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'unione europea

Dario Ceccato – Co-founder, Ceccato Tormen & Partners Consulenti del lavoro

Se con il Decreto Legge 50/2022 e l'erogazione dell'indennità *Una Tantum* (stranamente rimessa ad agosto, per la più parte) più volte contestate e mortificate da interpretazioni fantasiose (non aderenti al diritto, da parte dell'Inps), pensavamo di aver toccato il fondo dal punto di vista della difficoltà operativa, ecco che quel silente patto di non belligeranza giuridica rispondente al detto: "ad agosto si è in ferie, ci vediamo a settembre" è stato ancora una volta violato.

In un mondo lavorativo che non fa altro che continuare a rappresentare nuovi modelli di gestione delle HR (settimane corte, work life balance, smart working) esce con pubblicazione in data 27 luglio 2022 il decreto legislativo n. 104, in attuazione della direttiva UE 2019/1152, relativa a **condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione Europea**.

**Data di entrata in vigore, 13 agosto 2022.**

Per fortuna una *vacatio* di 15 giorni (il minimo sindacale in un decreto legislativo). Quasi da sentirci fortunati visto che, abituati ai decreti legge, con la nostra capacità di modificarci *on demand* c'è poco da lamentarsi.

## IL TESTO DELLA NORMA

Fin dalle bozze pubblicate (schema di d.lgs. n. 377) la norma si **prestava ad essere estremamente complessa e laboriosa**.

Il centro fondamentale del disposto normativo riguarda la disciplina del diritto di informazione sugli *"elementi essenziali del rapporto di lavoro e sulle condizioni di lavoro e la relativa tutela"* (art. 1).

Si badi bene. Non che prima dell'avvento di tale norma i diritti dei lavoratori fossero calpestati, violati o "occultati". Semplicemente il d.lgs. trasparenza modifica il previgente d.lgs. n°152 del 1997 il quale già disponeva le caratteristiche minime per definire un contratto di assunzione o le condizioni di lavoro, ammettendo, in una logica di semplificazione, che si potesse procedere con dei rimandi al contratto collettivo o alle leggi vigenti per quanto alla indicazione di diritti e prerogative del contratto / rapporto di lavoro. Non solo: questa circostanza, ovvero la possibilità di poter comunque rendere trasparenti le informazioni facendo un rimando o richiamando a fonti eteronome quali il contratto collettivo, è prevista anche dalla Direttiva UE 2019/1152 all'art 4 co 3, il quale non è stato volutamente recepito dal decreto Trasparenza. Il tutto quasi a sostenere che le maggiori informazioni chiare (e quando la norma è chiara?) e trasparenti in favore dei lavoratori si sostanzino nella redazione di un documento laborioso e, diciamo così, poco leggibile (e quindi poco trasparente).

Ma tant'è. Se pensate altresì come il campo di applicazione di questa norma non riguardi solo i lavoratori dipendenti ma anche:

1. lavoratori somministrati;
  2. intermittenti (sui quali vi sarà una adeguata informazione ad hoc, modificando la norma in discussione alcune parti del d.lgs. 81/2015);
  3. rapporti di collaborazione con prestazione personale ex art 2 comma 1 d.lgs. 81/2015;
  4. collaboratori coordinati e continuativi;
  5. e persino rapporti di lavoro occasionali (ai quali non vi è nemmeno l'obbligo di un contratto scritto)
- comprenderete che stiamo parlando di adempimenti di non poco conto.

Secondo il decreto in trattazione il rispetto dei nuovi obblighi di informazione avviene tramite la consegna al lavoratore, all'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro e prima dell'inizio dell'attività lavorativa, alternativamente:

- a) del contratto di lavoro redatto per iscritto
- b) della copia della comunicazione di instaurazione del rapporto di lavoro (che non contiene né conterrà mai gli elementi del decreto Trasparenza);

Tutte le ulteriori informazioni obbligatorie dovranno essere in ogni caso fornite per iscritto al lavoratore entro i sette giorni successivi all'inizio della prestazione lavorativa (ovvero 30 per talune informazioni di carattere meno problematico).

La comunicazione può essere effettuata in formato cartaceo oppure elettronico e conservata per prova in caso di controlli.

### CONTENUTI DELLA COMUNICAZIONE

La comunicazione dovrà contenere una serie di informazioni le quali sono, per una parte, già ritualmente presenti nei nostri contratti di assunzione. Altre sono complesse e laboriose:

- l'identità delle parti (anche quella del co-datore se esistente);
- luogo di lavoro;
- sede o domicilio del datore;
- inquadramento, livello e qualifica del lavoratore;
- data inizio rapporto di lavoro (nonché data fine se trattasi di rapporto a termine);
- tipologia del rapporto di lavoro;
- l'importo iniziale della retribuzione o comunque il compenso e i relativi elementi costitutivi con l'indicazione del periodo e delle modalità di pagamento;
- diritto di ricevere la formazione erogata dal datore di lavoro;
- diritto di conoscere anche gli altri congedi retribuiti oltre le ferie e la loro durata;
- diritto di essere informato della programmazione dell'orario normale di lavoro e delle condizioni relative al lavoro straordinario in caso di organizzazione in tutto o in gran parte prevedibile;
- diritto di essere informato che il lavoro si svolge secondo modalità organizzative in gran parte o interamente imprevedibili e di conoscere la variabilità della programmazione del lavoro, l'eventuale esistenza di un minimo delle ore garantite e l'ammontare della loro retribuzione, nonché le ore e i giorni in cui si deve svolgere la prestazione lavorativa e il periodo minimo di preavviso;
- indicazione degli istituti previdenziali e assicura-

tivi che ricevono i contributi versati

### La norma prevede ovviamente un sistema sanzionatorio NON irrilevante.

In caso di mancato, ritardato, incompleto (divertente questa parola) o inesatto (e qui l'ironia abbonda – cosa potrà mai voler dire inesatto una informativa che si tramuta in un atto che fotografa una situazione in quel momento e che potrebbe mutarsi) assolvimento degli obblighi informativi si applica:

- la sanzione amministrativa pecuniaria da 250 a 1.500 euro per ogni lavoratore interessato;
- per la violazione degli obblighi previsti a carico dei datori/committenti che utilizzino sistemi decisionali o automatizzati, si applica per ciascun mese di riferimento la sanzione amministrativa pecuniaria da 100 a 750 euro, con aumento delle sanzioni in proporzione alle violazioni per numero di lavoratori.

Di più: con decorrenza dal 1 agosto 2022, a fronte di richiesta scritta del lavoratore già assunto, il datore di lavoro è tenuto a fornire, aggiornare o integrare entro 60 giorni le informazioni del decreto trasparenza. In caso di non adempimento si applica la sanzione amministrativa pecuniaria da 250 a 1.500 euro per ogni lavoratore interessato.

A partire dal 13 agosto 2022 la normativa si applica a tutti i rapporti di lavoro che verranno instaurati.

In sostanza: per le assunzioni avvenute dal 13 agosto 2022 e per tutti i lavoratori che chiederanno in quanto già assunti al 1 agosto 2022, nei fatti si procederà con una informativa dettagliata.

Il disposto normativo introduce altresì novità in materia di **periodo di prova, prevedibilità minima del lavoro e cumulo di impieghi**. Disposizioni che non sembrano particolarmente significative **o, nel caso di prevedibilità minima, difficilmente realistiche**.

### FOCUS: ALCUNI PROBLEMI PRATICI

Il disposto in trattazione appare davvero complesso. Vi sono però tre tematiche che, al di là di tutto l'impianto, devono essere messe in evidenza ovvero:

#### 1) Art 1 Bis – Sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzato

Quale possa essere il significato dell'art 1bis introdotto dal d.lgs. 104/2022 nell'ambito dei "sistemi decisionali o di monitoraggio automatizzato" appare di difficile comprensione.

Leggendo la norma se ne potrebbe desumere una in-

interpretazione molto ampia che ricomprenda tutti quei sistemi che, anche indirettamente, possono portare ad una profilazione del lavoratore-utente, o comunque a monitorare le sue prestazioni lavorative e la sua produttività (lo stesso pacchetto Office, per esempio). In altri termini, il termine "monitoraggio" rinvierebbe ad un qualunque sistema non solo di raccogliere, ma anche e soprattutto di rielaborare e catalogare i dati a seconda del comando che viene impartito.

Tale tesi porterebbe alla necessità di un ulteriore informativa estremamente complessa (come disposta dall'art 1 bis sopra citato), legata fortemente a temi privacy e da condividere con le rappresentanze sindacali a prescindere dal numero di lavoratori dell'azienda.

In questa fase, in attesa di dovuti chiarimenti, appare necessario un atteggiamento prudente che consideri il "monitoraggio automatizzato" non come fine a se stesso ma legato al sistema decisionale non direttamente "umano", pena una sovrabbondanza infinita di procedure, informative, regole per ogni strumenti informatico (una cosa che ci farebbe rimpiangere il fax).

## 2) Art. 9 – prevedibilità minima del lavoro

L'articolo in questione si pone in correlazione con **la non prevedibilità degli orari di lavoro** (e della loro programmazione) imponendo un sistema sanzionatorio *de facto* (quale il pagamento di salari e compensi) nel caso in cui il lavoratore non sia stato informato adeguatamente rispetto a due condizioni che devono coesistere ovvero (si riporta la norma):

- il lavoro si svolga entro ore e giorni di riferimento predeterminati ai sensi dell'articolo 1, comma 1, lettera p), numero 2), del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, come modificato dal presente decreto;
- il lavoratore sia informato dal suo datore di lavoro sull'incarico o la prestazione da eseguire, con il ragionevole periodo di preavviso di cui all'articolo 1, comma 1, lettera p), numero 3) del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152;

Ci si chiede come sia possibile predeterminare le ore ed i giorni di riferimento di un orario di lavoro che, a monte, è definito **non** programmabile. Sarà da capirsi, anche perché la mancata previsione delle informative di cui sopra comporta il legittimo rifiuto allo svolgimento dell'incarico o prestazione (che sarà pagata, chiaramente, anche se non svolta).

## 3) Lunga vita al tempo pieno (o quasi)

Una delle caratteristiche primarie del tempo pieno, nel rispetto del d.lgs. 66/2003 e delle norme codici-

stiche, era la possibilità di poter articolare l'orario di lavoro secondo esigenze aziendali (e nel rispetto di principi oramai noti alla giurisprudenza in materia, come ad esempio un congruo preavviso o informative sindacali se previste dal ccnl).

Se questa prospettiva può ancora essere considerata tale, nei casi in cui la programmazione del lavoro appare prevedibile in tutto o in gran parte, a diversa conclusione si deve riferire nell'ambito della non programmabilità della turnazione.

Sembra, in tale fattispecie, che il Legislatore abbia voluto creare una sorta di "clausola elastica" del tempo pieno, dovendo, al full time, riferire una programmazione di quando potrebbe essere chiamato a prestare l'attività in modo predeterminato. Ma se anche fosse così, dove risiede la possibilità, propria del tempo pieno, di mutare secondo esigenze produttive tale predeterminazione?

## Concludendo.

Il decreto trasparenza può essere visto in un duplice modo.

- Da un lato, lo si può annoverare tra le odiose norme che inseriscono adempimenti e burocrazia non sostanziale. Creare lenzuoli di informative nella convinzione, giuridicamente corretta ma pragmaticamente utopistica, che la consegna di fiumi di modelli ed informative possano rendere trasparenti le condizioni di lavoro (le quali cambiamo come mutano i processi produttivi) quando raramente tali moduli o accordi sono letti da chi li sottoscrive, forse non consente di essere "trasparenti e chiare" come vorrebbe il d.lgs 104/2022.

D'altronde lo spauracchio sanzionatorio porta alla creazione di informative e contratti di assunzione che, più di agevolare il lavoratore/trice, vengano redatti per evitare sanzioni da parte dell'Ispezzione Territoriale del Lavoro;

- Volendo vedere il bicchiere mezzo pieno come solo l'ottimista può fare, si potrebbe cogliere delle opportunità dal d.lgs in parola. Rivedere i propri modelli di assunzione, le metodologie e prassi da seguire, capire se quanto stiamo facendo ogni giorno sia corretto o meno, ha sicuramente un valore che potrebbe essere compreso e capito, per una migliore gestione delle risorse umane;

L'imprenditore, si sa, è ottimista di natura. Con l'inverno che avanza deve esserlo. Quindi la seconda ipotesi è quella da considerare.

# Contratto di lavoro intermittente e il nuovo periodo di prova dopo il decreto trasparenza

Estratto da Fondazione Studi Consulenti del Lavoro - Approfondimenti, Ed. Il Sole 24 Ore, 6 settembre 2022

## PREMESSA

Il decreto legislativo 27 giugno 2022, n. 104 (c.d. Decreto Trasparenza) introduce novità importanti sia per quanto riguarda il contratto di lavoro intermittente sia per quanto concerne il periodo di prova. Entrambe le fattispecie meritano alcune riflessioni sotto il profilo sostanziale e procedurale, con un'analisi, inoltre, degli aspetti sanzionatori. Di seguito, si approfondiscono le predette tematiche.

## CONTRATTO DI LAVORO INTERMITTENTE

Tra le novità introdotte dal D.Lgs. n. 104/2022, in vigore dal 13 agosto 2022, alcune di esse riguardano la disciplina del contratto di lavoro intermittente.

L'articolo 5, comma 2, lettera a), del decreto apporta infatti modifiche all'articolo 15 del D.Lgs. 15 giugno 2015, n. 81, che regola forma e comunicazioni del contratto, oltre a ribadire l'applicabilità, anche a questa tipologia contrattuale, delle regole generali introdotte dal legislatore in materia di informazioni sugli elementi essenziali del rapporto di lavoro e sulle condizioni di lavoro e la relativa tutela previste per la generalità dei contratti, come espressamente dispone l'articolo 1, comma 1, lett. c), D.Lgs. n. 104/2022.

Il decreto appena citato ha sostituito il comma 1 del suddetto art. 15, nel quale sono indicati gli elementi che deve contenere il contratto di lavoro intermittente.

## ELEMENTI DEL CONTRATTO

Il nuovo testo della norma, nel confermare la stipulazione in forma scritta ai fini della prova, prevede che, oltre alle informazioni di cui all'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, il contratto di lavoro intermittente debba contenere i seguenti elementi:

- la natura variabile della programmazione del lavoro, durata e ipotesi, oggettive o soggettive, che consentono la stipulazione del contratto a norma dell'articolo 13;
- il luogo e le modalità della disponibilità eventualmente garantita dal lavoratore;
- il trattamento economico e normativo spettante al lavoratore per la prestazione eseguita, con l'indicazione dell'ammontare delle eventuali ore retribuite garantite e della retribuzione dovuta per il lavoro prestato in aggiunta alle ore garantite nonché la relativa indennità di disponibilità, ove prevista;
- le forme e le modalità con cui il datore di lavoro è legittimato a richiedere l'esecuzione della prestazione di lavoro e del relativo preavviso di chiamata del lavoratore, nonché le modalità di rilevazione della prestazione;
- i tempi e le modalità di pagamento della retribuzione e dell'indennità di disponibilità;
- le misure di sicurezza necessarie in relazione al tipo di attività dedotta in contratto;
- le eventuali fasce orarie e i giorni predeterminati in cui il lavoratore è tenuto a svolgere le prestazioni lavorative.

Facendo una comparazione tra il testo della norma vigente dal 13 agosto 2022 con quello precedente, la prima novità riguarda l'inserimento, all'interno del comma 1, dell'inciso che richiama l'informativa prevista dall'art. 1, del D.Lgs. n. 152/1997, collocato prima dell'elencazione degli elementi, necessari o eventuali, che deve contenere il contratto di lavoro tipizzato dal legislatore.

La questione che potrebbe porsi, ad una prima rapida lettura, è se il rimando all'informativa prevista dall'art.1 del D.Lgs. n. 152/1997, a sua volta come interamente sostituito dall'art. 4 del D.Lgs. n. 104/2022, vada o meno ad incorporarsi nel regolamento contrattuale tra le parti.

Appare evidente che, in caso affermativo, le informazioni costituirebbero ad ogni effetto patti contrattuali ed eventuali successive modificazioni non potrebbero unilateralmente essere disposte dal datore di lavoro, col solo onere di informare il lavoratore, salve le eccezioni previste dalla legge (es. ius variandi art. 2103 c.c.).

D'altra parte, ad una più attenta analisi della norma, che tenga conto delle finalità del D.Lgs. n. 104/2022, nonché delle altre modifiche apportate agli elementi del contratto di lavoro intermittente, si ritiene che tale previsione all'interno dell'art. 15 del D.Lgs. n. 81/2015 non faccia mutare la finalità esclusivamente informativa del riferimento al D.Lgs. n. 152/1997, atteso che il provvedimento entrato in vigore il 13 agosto scorso è stato adottato in attuazione della legge 22 aprile 2021, n. 53, recante delega al Governo per il recepimento delle direttive europee e l'attuazione di altri atti dell'Unione europea e più precisamente, nel caso di specie, della direttiva comunitaria (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea.

L'art. 1, comma 1, del D.Lgs. n. 104/2022, che si occupa di indicare il campo di applicazione, come già anticipato, indica altresì la finalità del decreto, ovvero di disciplinare «il diritto all'informazione sugli elementi essenziali del rapporto di lavoro e sulle condizioni di lavoro e la relativa tutela e trova applicazione [...], in relazione ai seguenti rapporti e contratti di lavoro:

[...]

c) contratto di lavoro intermittente;».

Inoltre, anche le modifiche agli elementi che deve contenere il contratto di lavoro intermittente (v. infra) paiono confermare la finalità informativa e le ragioni del richiamo inserito dal legislatore nella norma in parola.

Pertanto, si ritiene che il riferimento dell'articolo 15 alle "informazioni" costituisca una specificazione che, oltre ad esse, comunque da fornire allo scopo di assolvere al dovere di trasparenza del datore di lavoro, il contratto debba contenere gli elementi indicati dal primo comma della stessa disposizione.

Tra gli elementi di fattispecie e di disciplina del contratto indicati al comma 1 dell'art. 15 del D.Lgs. n. 81/2015, oggetto di modificazione, viene ora richiesta anche l'indicazione della natura variabile della programmazione del lavoro, oltre alla durata e le ipotesi, oggettive o soggettive, che consentono la stipulazione del contratto.

La programmazione di lavoro è quella definita all'art. 2, comma 1, del D.Lgs. n. 104/2022, ovvero quella che determina in quali giorni e ore inizia e termina la prestazione di lavoro.

Sebbene nel lavoro intermittente la programmazione non possa che essere ontologicamente variabile, il legislatore richiede che comunque tale caratteristica naturale del tipo contrattuale venga esplicitata in sede di stipulazione del contratto.

Dunque, la (mancata) programmazione del lavoro, che per la generalità dei rapporti di lavoro costituisce una informativa da fornire ai sensi del nuovo art. 1, comma 1, lettere o) e p) del D.Lgs. n. 152/1997, nel contratto di lavoro intermittente costituisce uno degli elementi contrattuali specifici e non un mero dovere informativo.

Coerentemente con l'altra modifica introdotta dal legislatore, nel contratto è richiesta l'indicazione dell'ammontare delle eventuali ore retribuite garantite al lavoratore e della retribuzione dovuta per il lavoro prestato in aggiunta alle ore garantite, oltre alla già richiesta indicazione del trattamento economico e normativo spettante al lavoratore per la prestazione eseguita, nonché la relativa indennità di disponibilità, ove prevista.

Anche l'indicazione delle eventuali ore retribuite garantite, si ricorda, per gli altri rapporti di lavoro fa parte dell'informativa da fornire ai lavoratori (ved.

art. 1, comma 1, lett. p) n. 1, D.Lgs. n. 152/1997).

La previsione che impone alle parti di concordare tra loro le ore retribuite garantite al lavoratore si ritiene riguardi la singola chiamata ed abbia lo scopo di consentire al lavoratore di conoscere in anticipo quale sarà la retribuzione alla quale avrà comunque diritto nel momento in cui sarà chiamato a prestare l'attività lavorativa.

In buona sostanza, in tal caso, il diritto alla retribuzione per le ore garantite sorge al momento della chiamata e della relativa adesione del lavoratore, a prescindere dal raggiungimento delle corrispondenti ore di lavoro prestate.

Ove venga superato il limite di ore garantite, al lavoratore spetterà la retribuzione in aggiunta, la cui misura deve essere indicata nel contratto.

Dal raffronto fra il testo originario dell'art. 15, comma 1, del D.Lgs. n. 81/2015 e quello sostituito dal D.Lgs. n. 104/2022, emerge un'ulteriore novità degna di sottolineatura, in quanto il legislatore, nello spostare l'obbligo legale di indicare espressamente nel contratto il preavviso di chiamata del lavoratore dalla lettera b) alla lettera d), ha eliminato la previsione che obbligava il datore di lavoro ad un preavviso di chiamata non inferiore a un giorno lavorativo. Tale circostanza lascia ora libere le parti di concordare anche un preavviso di chiamata minimo (anche di una sola ora) come pure di considerare valido e legittimo il preavviso dato in giornata festiva o comunque non lavorativa.

Tuttavia, si ritiene che occorra considerare quanto stabilito dall'art. 9, comma 4, del D.Lgs. n. 104/2022 nel quale è previsto che, nell'ambito dei rapporti di cui al comma 1 (tra i quali rientra anche il lavoro intermittente), qualora il datore di lavoro revochi un incarico o una prestazione di lavoro precedentemente programmati, senza un ragionevole preavviso, è tenuto a riconoscere al lavoratore la retribuzione prevista per la prestazione pattuita dal contratto collettivo, ove applicabile o, compensarlo con una somma non inferiore al 50 per cento del compenso inizialmente pattuito per la prestazione annullata. Si ricorda che, per programmazione di lavoro si intende quella che determina in quali giorni e ore inizia e termina la prestazione di lavoro (art. 2, comma 1, lett. a) e che, nel caso del lavoro intermittente, seppure variabile, viene comunque stabilita (rectius: chiamata) dal datore di lavoro.

Un'altra novità riguarda l'obbligo di indicare nel contratto le eventuali fasce orarie e i giorni predeterminati in cui il lavoratore è tenuto a svolgere le prestazioni lavorative.

Tale previsione ha lo scopo evidentemente di contemperare la possibilità per il lavoratore di cumulare altri impieghi, in caso di variabilità della programmazione di lavoro, con le esigenze organizzative del datore di lavoro quale creditore della prestazione di lavoro pattuite.

Si ritiene utile ricordare, a tal fine, che la finalità dell'informativa relativa all'indicazione della programmazione dell'attività lavorativa prevista per la generalità dei contratti di lavoro, nel contratto di lavoro intermittente richiesta quale elemento del contratto, ha propriamente lo scopo di consentire al lavoratore di cumulare eventuali altri impieghi.

L'art. 8 del D.Lgs. n. 104/2022 prevede infatti che, fatto salvo l'obbligo di fedeltà del lavoratore previsto dall'articolo 2105 c.c., il datore di lavoro non può di regola vietargli lo svolgimento di altra attività lavorativa in orario al di fuori della programmazione dell'attività lavorativa concordata, né per tale motivo riservargli un trattamento meno favorevole.

Solo in caso della presenza di una delle seguenti condizioni il datore di lavoro può limitare o negare al lavoratore tale possibilità:

1. un pregiudizio per la salute e la sicurezza, ivi compreso il rispetto della normativa in materia di durata dei riposi;
2. la necessità di garantire l'integrità del servizio pubblico;
3. il caso in cui la diversa e ulteriore attività lavorativa sia in conflitto d'interessi con la principale, pur non violando il dovere di fedeltà di cui all'articolo 2105 c.c.

D'altra parte, il legislatore prevede, come si può notare, che non è necessaria l'indicazione delle fasce orarie e dei giorni predeterminati in quanto, come si è già rilevato, nel contratto di lavoro intermittente la programmazione del lavoro è per sua natura variabile.

Tuttavia, ove le parti concordino tale eventualità, le fasce orarie e i giorni predeterminati vanno necessariamente indicati.

Quindi, più specificamente, andranno indicate le fasce orarie in cui inizia o termina la prestazione di lavoro (il giorno ... dalle ore ... alle ore ...), così come dovranno essere specificati i giorni in cui il lavoratore può essere chiamato a rendere la prestazione lavorativa.

### **SUI PROFILI ISPETTIVI E SANZIONATORI**

Sul piano sanzionatorio operano anzitutto le sanzioni amministrative correlate alle inosservanze circa le informazioni dovute al lavoratore ai sensi dell'art. 1 del D.Lgs. n. 152/1997, come sostituito dal D.Lgs. n. 104/2022, richiamate espressamente come si è detto dal nuovo art. 15, comma 1, del D.Lgs. n. 81/2015, che riguardano non solo il mancato, ma anche il ritardato, incompleto e inesatto adempimento (art. 4, comma 1, del D.Lgs. n. 152/1997, come sostituito dal D.Lgs. n. 104/2022), nella misura prevista dall'art. 19, comma 2, del D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276 (anch'esso novellato dal D.Lgs. n. 104/2022), alle quali si applica la diffida obbligatoria di cui all'art. 13 del D.Lgs. 23 aprile 2004, n. 124, secondo quanto illustrato dall'INL nella Circolare n. 4 del 10 agosto 2022.

Quanto invece agli elementi del contratto individuale di lavoro intermittente, elencati dall'art. 15, comma 1, del D.Lgs. n. 81/2015, come sostituito dal D.Lgs. n. 104/2022, si ritiene che, in assenza di specifica sanzione penale o amministrativa, gli Ispettori del Lavoro possano procedere adottando apposito provvedimento di disposizione, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 124/2004, secondo le indicazioni offerte dall'INL nella Circolare n. 5 del 30 settembre 2020 e in ragione delle esemplificazioni contenute nella nota n. 4539 del 15 dicembre 2020, per consentire la piena adesione alla disciplina legale della fattispecie contrattuale oggetto di accertamenti.

### **TRANSIZIONE A FORME DI LAVORO PIÙ STABILI**

Il contratto di lavoro intermittente costituisce certamente una forma di lavoro a cui si rende applicabile l'articolo 10 del D.Lgs. n. 104/2022 che disciplina la transizione a forme di lavoro più prevedibili, sicure e stabili.

La novella riguarda il lavoratore che abbia maturato un'anzianità di lavoro di almeno sei mesi presso lo stesso datore di lavoro e che abbia completato l'eventuale periodo di prova. Viene assegnata al lavoratore la facoltà di chiedere

al datore di lavoro il riconoscimento di una forma di lavoro con condizioni più prevedibili, sicure e stabili, se disponibili, ma necessariamente previa manifestazione per iscritto di tale volontà da parte del lavoratore (art. 10, comma 3).

Lo scopo del legislatore è quello di consentire ai lavoratori con condizioni non adeguatamente prevedibili, sicure e stabili, di accedere a rapporti di lavoro che invece presentino condizioni migliori.

Assume quindi rilevanza individuare le caratteristiche delle condizioni di lavoro che determinano il diritto del lavoratore a formulare richiesta al datore di lavoro.

Il rapporto di lavoro imprevedibile è quello caratterizzato da modalità organizzative in gran parte o interamente imprevedibili, cioè quello che non prevede un orario normale di lavoro programmato.

Come si è già visto, nel lavoro intermittente la programmazione del lavoro è per sua natura variabile.

Il datore di lavoro, in caso di richiesta del lavoratore, deve pertanto verificare la possibilità di riconoscere condizioni di lavoro prevedibili, sicure e stabili, che – come indica la direttiva (UE) 2019/1152 nel considerando 36 – sono i contratti di lavoro a tempo pieno o a tempo indeterminato.

Il legislatore italiano richiama all'articolo 10, oltre alla caratteristica della prevedibilità già richiamata, l'esigenza che la transizione riguardi anche un lavoro sicuro e stabile.

Verosimilmente il legislatore fa riferimento ad un concetto di sicurezza di stabilità del rapporto di lavoro.

In effetti, a condurre verso una simile interpretazione può essere l'articolo 12 della direttiva (UE) 2019/1152 che, infatti, quando parla di lavoro sicuro fa riferimento a «condizioni di lavoro più prevedibili e sicure» e quindi non fa riferimento alla stabilità che dunque si ritiene una esplicitazione ulteriore del legislatore italiano.

Ne consegue che la transizione deve ritenersi verso la forma comune di rapporto di lavoro prevista dal legislatore, cioè il contratto a tempo indeterminato (art. 1, comma 1, D.Lgs. n. 81/2015).

Il datore di lavoro offre al lavoratore la transizio-

ne ad un rapporto di lavoro di tale natura soltanto qualora risulti disponibile; in caso contrario, comunica la risposta negativa entro un mese.

Il lavoratore può presentare una nuova richiesta solo dopo sei mesi dalla precedente.

La norma consente alle persone fisiche in qualità di datori di lavoro e alle imprese che occupano fino a cinquanta dipendenti di rispondere in forma orale qualora la motivazione della risposta rimanga invariata rispetto alla precedente (art. 10, comma 4, D.Lgs. n. 104/2022), ma appare del tutto evidente l'importanza di conservare agli atti la risposta resa in forma scritta.

### **SUI PROFILI ISPETTIVI E SANZIONATORI**

Quanto ai profili sanzionatori e ispettivi, l'assenza di una specifica sanzione consente di ritenere adottabile un apposito provvedimento di disposizione, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 124/2004, per la violazione degli obblighi di risposta che l'art. 10, comma 4, del D.Lgs. n. 104/2022 impone al datore di lavoro, permettendo così il recupero della conformità legale nel caso concreto.

### **PERIODO DI PROVA**

Il D.Lgs. n. 104/2022, nel prevedere nuove tutele a favore dei lavoratori, disciplinate dalle norme di cui al capo III rubricato "Prescrizioni minime relative alle condizioni di lavoro", ha introdotto l'art. 7 riguardante la durata massima, la proporzionalità, la sospensione e la non ripetibilità del periodo di prova.

### **SULLA DURATA MASSIMA**

Il primo comma della disposizione in esame stabilisce che "nei casi in cui è previsto il periodo di prova, questo non può essere superiore a sei mesi, salva la durata inferiore prevista dalle disposizioni dei contratti collettivi".

Il precetto normativo è chiaro ed inderogabile. Il termine di sei mesi non può essere superato nemmeno con un accordo "certificato" delle parti contraenti. La materia, quindi, non è disponibile.

Il legislatore concede alle parti la possibilità di prevedere un termine inferiore se ciò sia previsto dal contratto collettivo. Allo stesso tempo il legislatore

nulla dice in merito alla natura del contratto collettivo nominato. Come noto l'art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015 prevede che "salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria". Orbene, posto che tale norma rimane circoscritta nell'ambito applicativo del D.Lgs. 81/2015, sarebbe opportuno un chiarimento ministeriale in merito alla individuazione del contratto collettivo utile ai fini dell'art. 7 D.Lgs. n. 104/2022.

Si ritiene che tale norma trovi applicazione per i contratti con periodo di prova stipulati a decorrere dal 13 agosto 2022.

### **SULLA PROVA NEI CONTRATTI A TEMPO DETERMINATO**

Il comma 2 dell'art. 7 del D.Lgs. n. 104/2022 dispone che "nel rapporto di lavoro a tempo determinato, il periodo di prova è stabilito in misura proporzionale alla durata del contratto e alle mansioni da svolgere in relazione alla natura dell'impiego. In caso di rinnovo di un contratto di lavoro per lo svolgimento delle stesse mansioni, il rapporto di lavoro non può essere soggetto ad un nuovo periodo di prova".

Il legislatore regola una materia sino ad oggi incerta, fissando il principio della proporzionalità del periodo di prova in rapporto alla durata del contratto e alle mansioni in relazione all'impiego [1].

Tuttavia, risulta chiara la scarsa concretezza del precetto normativo, in quanto il concetto di "proporzionale" non conosce una sua definizione sostanziale, lasciando all'interprete la scelta di individuare i parametri di riferimento al fine di procedere alla diminuzione del periodo di prova rispetto a quanto previsto dalla contrattazione collettiva per il rapporto a tempo indeterminato.

In effetti, il dettato normativo porta alla inevitabile soluzione che il periodo di prova per i contratti a termine formi quanto prima oggetto di specifici accordi in sede di redazione dei contratti collettivi, diversamente la materia si presta a divenire terreno di contenzioso diffuso.

Tuttavia, si ritiene che nell'ambito della durata massima, predeterminata dal legislatore, e della durata inferiore prevista dalla contrattazione collettiva, le parti contrattuali possono individuare concordemente parametri validi di proporzionalità considerando le indicazioni della norma, vale a dire basandosi sulla durata complessiva del contratto (ad es. stilando una graduazione di durata della prova in ragione dei mesi o degli anni di durata del contratto a termine) e sul tipo di mansioni da svolgere (ad es. predisponendo una graduazione di durata della prova in base al mansionario disciplinato nel contratto collettivo applicato), tenendo conto della natura del lavoro (ad es. modulando i due parametri indicati in funzione del settore ove opera l'azienda e della rilevanza oggettiva dell'impiego), per poi procedere alla certificazione della loro volontà nel contesto procedurale regolamentato dal D.Lgs. n. 276/2003.

Il legislatore, poi, fissa il principio secondo cui "in caso di rinnovo di un contratto di lavoro per lo svolgimento delle stesse mansioni, il rapporto di lavoro non può essere soggetto ad un nuovo periodo di prova". Infatti, se la funzione della "prova" va individuata nella possibilità per entrambe le parti contrattuali di valutare il reciproco apprezzamento verso quel tipo di rapporto, tale funzione verrebbe meno in una logica di rinnovo, in cui sia le parti sia le mansioni contrattuali non cambiano rispetto al precedente contratto. Del resto nel lavoro subordinato, come suggerisce la giurisprudenza, il patto di prova tutela l'interesse di entrambe le parti a sperimentarne la convenienza, sicché esso risulta illegittimamente stipulato ove la suddetta verifica sia già intervenuta, con esito positivo, per le stesse mansioni e per un congruo lasso di tempo. Ne consegue che la ripetizione del patto di prova in successivi contratti di lavoro tra le medesime parti sia ammissibile solo se, in base all'apprezzamento del giudice di merito, vi sia la necessità per il datore di lavoro di verificare, oltre alle qualità professionali, anche il comportamento e la personalità del lavoratore in relazione all'adempimento della prestazione, trattandosi di elementi suscettibili di modificarsi nel tempo per molteplici fattori, attinenti alle abitudini di vita o a problemi di salute (cfr. Cass. n. 15059/2015; Cass. ord. n. 18268/2018).

Da un punto di vista processuale giova ricordare che il licenziamento intimato nel corso o al termine del periodo di prova, avendo natura discrezionale, non deve essere motivato, neppure in caso di contestazione in ordine alla valutazione della capacità

e del comportamento professionale del lavoratore stesso; incombe, pertanto, sul lavoratore licenziato, che deduca in sede giurisdizionale la nullità di tale recesso, l'onere di provare, secondo la regola generale di cui all'art. 2697 c.c., sia il positivo superamento del periodo di prova, sia che il recesso è stato determinato da motivo illecito e quindi, estraneo alla funzione del patto di prova (cfr. Cass. n. 1180/2017; Cass. ord. n. 18268/2018).

### **SULLA SOSPENSIONE DEL PERIODO DI PROVA**

Il terzo comma dell'art. 7 in commento prevede che "in caso di sopravvenienza di eventi, quali malattia, infortunio, congedo di maternità o paternità obbligatori, il periodo di prova è prolungato in misura corrispondente alla durata dell'assenza".

Secondo la giurisprudenza (cfr. Cass. n. 4573/2012) il decorso di un periodo di prova, determinato nella misura di un complessivo arco temporale, non era sospeso dalla mancata prestazione lavorativa inerente al normale svolgimento del rapporto (quali i riposi settimanali e le festività), mentre doveva ritenersi escluso, stante la finalità del patto di prova, in relazione ai giorni in cui la prestazione non si fosse verificata per eventi non prevedibili al momento della stipulazione del patto stesso (quali la malattia, l'infortunio, la gravidanza e il puerperio, i permessi, lo sciopero, la sospensione dell'attività del datore di lavoro). Secondo la giurisprudenza, tale principio trovava applicazione solo in quanto non prevedesse diversamente la contrattazione collettiva, la quale poteva attribuire o escludere rilevanza sospensiva del periodo di prova a dati eventi, che si fossero verificati durante il periodo medesimo (cfr. Cass. n. 4573/2012; Cass. n. 19043/2015).

Orbene, il legislatore fissa ora per legge un motivo di sospensione, che quindi si realizza automaticamente, in riferimento alle fattispecie indicate. Rimane aperta la possibilità per la contrattazione collettiva di individuare altre ipotesi di sospensione, dovendosi ritenere che gli eventi indicati dal legislatore abbiano carattere esemplificativo.

### **SUI PROFILI ISPETTIVI E SANZIONATORI**

Relativamente ai profili ispettivi e sanzionatori che possono interessare l'attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. n. 104/2022, nelle more dei chiarimenti da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro (che nella

Circolare n. 4/2022 sul punto fa esplicita “riserva di fornire specifiche indicazioni”), si può osservare che la norma, così come finora esaminata, pone un divieto e due obblighi al datore di lavoro: vieta di superare la durata massima, obbliga a stabilire una durata proporzionale per i contratti a termine e, infine, obbliga a prolungare la durata della prova nei casi di eventi sopravvenuti.

Né il divieto, né gli obblighi, tuttavia, sono presidiati da una reazione sanzionatoria diretta (né penale, né amministrativa), pertanto, si ritiene che l'assenza di una specifica sanzione consenta agli Ispettori del Lavoro di adottare un provvedimento di disposizione, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 124/2004, al fine di assicurare il ripristino della legalità della condotta datoriale.

Qualora, però, l'indagine ispettiva intervenga a periodo di prova già superato, la violazione del divieto e dei due obblighi potrà trovare tutela esclusivamente in sede giudiziaria con apposita azione risarcitoria proposta dal lavoratore.

In ogni caso, da un punto di vista giuslavoristico, la sottoscrizione di un patto recante un periodo di prova in violazione dei requisiti di cui all'art. 7 in esame può comportare la nullità della relativa clausola.

---

[1] Sul punto si veda anche: Tribunale Venezia, sez. lav., 05/11/2019, n. 675 Cassazione, sez. lav. sent. n. 8237/2015; Cassazione, sez. lav. ord. n. 28252/2018 Cassazione, sez. lav. sent. n. 22809/2019.

# Contratto di espansione aperto anche ai datori non imprenditori

di Antonello Orlando, Estratto da Il Sole 24 Ore, "NORME E TRIBUTI", p. 20, 27 agosto 2022

La circolare Inps 88/2022 chiarisce che il contratto di espansione è aperto anche ai datori di lavoro non rientranti nella definizione di imprenditori e inizia a disciplinare il funzionamento del prepensionamento per chi rientra nella disciplina dei fondi di solidarietà bilaterali. Fin dalla prima apparizione del contratto di espansione, nel 2019, l'articolo 41 del Dlgs 148/2015 si è riferito specificatamente alle imprese, a differenza dell'isopensione Fornero (articolo 4, legge 92/2012), che si era invece più genericamente rivolta ai datori di lavoro.

Una lettura più severa aveva conseguentemente escluso dall'applicazione del prepensionamento in espansione i soggetti giuridici che non rientravano nella accezione di impresa, come gli stessi enti previdenziali o associazioni che non esercitino attività squisitamente economica.

Una nuova lettura estensiva, fornita dall'Inps d'intesa con il Lavoro, individua un criterio più generale nel comma dell'articolo 41 che disciplina l'esodo quinquennale, consentendo così di applicare l'esodo del comma 5bis a qualsiasi datore privato, anche non imprenditore, con almeno 50 lavoratori raggruppati anche in gruppo, considerato anche l'obbligo alle assunzioni connesso con l'esodo. La circolare Inps del 25 luglio si propone di disciplinare il contratto di espansione per i fondi bilaterali, anche se con istruzioni sintetiche. In prima battuta manca qualsiasi menzione rispetto alle integrazioni salariali del comma 7 dello stesso articolo 41. Si ricorda che per i datori rientranti in campo Cigs il contratto di espansione rende disponibili 18 mesi di Cassa in deroga sia al limite di utilizzo di 24 mesi nel quinquennio mobile, sia al contributo addizionale a carico del datore. I datori rientranti nel campo di

molte fondi bilaterali (come credito e assicurazioni) registrano in questo una disparità, in quanto non viene previsto uno specifico assegno d'integrazione salariale per loro e nell'ambito di identici processi di riorganizzazione dovranno utilizzare la propria forma di assegno con i limiti ordinari del fondo, anche di percentuale massima rispetto alle risorse complessivamente disponibili. Sul tema, al fine di rendere più omogeneo questo strumento fra i diversi tipi di datori, sarebbe necessario un intervento normativo che miri a una genuina universalizzazione del contratto di espansione, specie nei comparti dotati di fondi bilaterali. Anche rispetto al prepensionamento del comma 5-bis, la circolare 88 appare stringata, limitandosi ad asserire che i fondi non dovranno approntare modifiche ai propri atti, previsione normativa alla lettera presente nel comma 6 dell'articolo 41.

In realtà, la ricezione del contratto di espansione comporta alcuni problemi applicativi che rendono questo strumento molto meno appetibile specie per le organizzazioni sindacali che andrebbero a firmarne l'accordo in sede ministeriale. Negli assegni straordinari previsti dalla maggior parte dei fondi, di durata quinquennale (7 anni nel 2022 per il settore del credito) è previsto il versamento della contribuzione correlata a favore dei lavoratori esodati, anche se accompagnati a pensione di vecchiaia. Nell'espansione, invece, la contribuzione correlata è versata solo per chi viene accompagnato a pensione anticipata, determinando un assegno futuro più leggero per i lavoratori che raggiungano prima l'età pensionabile di vecchiaia.

Inoltre, il valore dell'assegno straordinario di norma recepisce da subito i contributi futuri versati dal

datore durante il prepensionamento, rendendone così più interessante il valore per i lavoratori. Tali peculiarità, se non adeguatamente armonizzate dagli ordinamenti dei fondi, rischiano di esclu-

dere l'utilizzo del contratto di espansione da parte dei fondi bilaterali, inutilmente appesantiti anche dall'obbligo di fideiussione nel caso di pagamento rateale.

FONDI BILATERALI	Il problema La circolare 88/2022 dell'Inps inizia a disciplinare anche il funzionamento del contratto di espansione per i fondi bilaterali. Nel documento manca, però, qualsiasi menzione rispetto alle integrazioni salariali previste dall'articolo 41, comma 7, del Dlgs 148/2015 L'auspicio Per rendere più omogeneo questo strumento fra i diversi tipi di datori, di lavoro sarebbe necessario un intervento normativo che miri a una genuina universalizzazione del contratto, specie nei comparti dotati di fondi bilaterali.
------------------	---

# Credito d'imposta sul caro-energia nel terzo trimestre 2022, tempi stretti per la compensazione

di Stefano Vignoli, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Norme&Tributi Plus Fisco", 1 settembre 2022

Il DI 115/2022 (Decreto Aiuti-bis) ha esteso al terzo trimestre 2022 gli aiuti sotto forma di credito di imposta già previsti dal DI 21/2022 (Decreto Taglia prezzi), DI 17/2022 (Decreto Energia) e dal DI 4/2022 (Decreto Sostegni-ter) in favore delle imprese che avevano subito incrementi dei costi di energia e gas a causa della crisi energetica.

Le misure introdotte con i vari decreti avevano previsto un contributo sotto forma di credito di imposta in favore delle imprese gasivore ed energivore per il primo trimestre 2022, poi esteso al secondo trimestre 2022 per il quale hanno potuto beneficiare del credito anche le imprese non energivore e non gasivore.

L'articolo 6 del decreto Aiuti-bis non interviene modificando i precedenti decreti ed estendendone i termini, ma prevede un autonomo tax credit energia e gas per il terzo trimestre anche se il testo normativo ripropone sostanzialmente lo schema già visto per i trimestri precedenti.

## Il credito sul gas

Il credito di imposta gas è rivolto alle imprese (gli esercenti arti e professioni sono esclusi dalle varie edizioni dei tax credit energia e gas) e viene riconosciuto nella misura del 25% della spesa sostenuta nel terzo trimestre solare 2022 per il gas naturale per usi energetici diversi dagli usi termoelettrici. La percentuale del 25% non varia tra imprese gasivore e non gasivore e, in effetti, la distinzione che opera la norma appare su questo punto superflua.

Una differenza in verità permane: soltanto le imprese

non gasivore (come le non energivore) che si riforniscono di gas naturale (o energia) nel secondo e terzo trimestre dell'anno 2022 dallo stesso venditore da cui si rifornivano nel secondo trimestre dell'anno 2019 possono chiedere al proprio fornitore di effettuare i relativi calcoli per verificare se e in quale misura compete il credito di imposta.

Anche i criteri di accesso all'agevolazione non variano tra gasivore e non: il beneficio compete se è rispettata la condizione che il prezzo di riferimento del gas naturale, calcolato come media, riferita al secondo trimestre 2022, dei prezzi di riferimento del Mercato infragiornaliero (Mi-Gas) pubblicati dal Gestore dei mercati energetici (Gme), abbia subito un incremento superiore al 30% del corrispondente prezzo medio riferito al medesimo trimestre dell'anno 2019.

La norma, ancora una volta, subordina quindi l'accesso all'agevolazione all'incremento del costo del gas facendo riferimento a medie di settore e non al prezzo del gas applicato alla singola impresa: il requisito di accesso è quindi sempre rispettato considerato il forte incremento subito dal prezzo medio nel secondo trimestre 2022 rispetto al 2019. Sarebbe stato preferibile togliere questa condizione considerato che ingenera confusione nei contribuenti: alla data del decreto (9 agosto) era infatti già noto il prezzo medio del gas e, quindi, l'ampio superamento della soglia del 30%.

## Il credito sull'energia

Il credito di imposta energia è invece selettivo in quanto riguarda le sole imprese con contatori di

energia elettrica di potenza disponibile pari o superiore a 16,5 kW i cui costi per kWh della componente energia elettrica, calcolati sulla base della media del secondo trimestre 2022 ed al netto delle imposte e degli eventuali sussidi, hanno subito un incremento del costo per kWh superiore al 30% rispetto al secondo trimestre 2019.

In questo caso il volume dei consumi rileva anche ai fini del credito di imposta: mentre le imprese energivore hanno diritto al 25% delle spese sostenute per l'acquisto della componente energetica effettivamente utilizzata nel terzo trimestre dell'anno 2022, la percentuale scende al 15% per le imprese non energivore.

Inoltre per le imprese energivore è (nuovamente) previsto anche il riconoscimento del credito di imposta in relazione alla spesa per l'energia elettrica prodotta dalle imprese di cui al primo periodo e dalle stesse autoconsumata nel terzo trimestre 2022. L'incremento del costo dell'energia nel secondo trimestre 2022 deve essere necessariamente verificato: in questo caso il legislatore fa infatti riferimento al costo della singola impresa e non alle medie del settore.

Dovrebbero poter accedere al credito di imposta anche le imprese neo-costituite dopo il 1° aprile 2019 che non dispongano quindi (in tutto o in parte) del

costo dell'energia del secondo trimestre 2019 da poter raffrontare. Si ritiene possibile far riferimento ai chiarimenti emersi con la circolare 13/E/2022 che, in riferimento al primo trimestre 2019, aveva individuato l'importo complessivo di 69,26 euro/MWh quale somma del valore medio del prezzo unico nazionale (Pun) e del prezzo di dispacciamento (Pd) dell'energia da raffrontare con il primo trimestre 2022. Tale importo, aggiornato al secondo trimestre 2019 dovrebbe essere il riferimento per verificare l'incremento di costo sia per le imprese energivore che non energivore.

### **Tempi stretti per la compensazione**

Sullo sfondo emerge anche un'altra tematica ovvero la necessità di utilizzare in compensazione (senza limitazioni in quanto il limite de minimis è stato soppresso anche per il secondo trimestre) in tempi molto rapidi il credito di imposta che "scade" il 31 dicembre 2022. Se si considera che per le imprese non gasivore e non energivore i fornitori avranno tempo fino al 29 novembre 2022 per comunicare la spettanza del credito, ai beneficiari restano scarse possibilità di utilizzo e corrono il concreto rischio di perderlo in tutto o in parte. Un tema sul quale il legislatore potrebbe porre rimedio estendendo i termini durante l'iter di conversione in legge del decreto.

San Sebastiano  
di Ettore Greco



A cura di



# Need for speed

Alex Pezzoli - Founder e CIO di Brightside Capital



*"I do not fear, for you are with me. All those who defied me shall be ashamed and disgraced. Those who wage war against me shall perish. I will find strength, find guidance, and I will triumph!"*

*Need For Speed, The Movie - 2014*

Nel 1995 Gartner, multinazionale americana attiva nel mondo della consulenza e specializzata in ambito tecnologico ed informatico, pubblicò un articolo intitolato *"When to Leap on the Hype Cycle"*

*("Quando saltare sul ciclo dell'hype")*: Jackie Fenn, ricercatrice della società, si era infatti accorta che tutte le tecnologie emergenti seguivano un percorso "a tappe" simile e piuttosto prevedibi-

le, mostrato nel grafico sotto.



Quando alcuni dei clienti della società di consulenza iniziarono ad utilizzare il documento come base per ragionamenti strategici all'interno delle rispettive aziende, Gartner decise di aggiornarlo annualmente includendo al suo interno i trend tecnologici che riteneva più rilevanti e con maggiore probabilità di successo (qui i dettagli sull'edizione del 2021). Per riassumere in breve le diverse fasi dell'*Hype Cycle*: si verifica una "svolta" tecnologica (*Technology Trigger*), i partecipanti di mercato pensano che quest'ultima "cambierà tutto" e associano ad essa aspettative esagerate (*Peak of Inflated Expectations*), ma si rendono poi conto che l'impatto sarà minore e ridimensionano le proprie attese (*Disillusionment*). Infine, quando la domanda di mercato per la nuova tecnologia aumenta, quest'ultima raggiunge un certo livello di maturità e di stabilità (*Enlightenment / Plateau of Productivity*).

**La fase di hype, che è comunemente vista con accezione negativa in quanto porta ad eccessi e speculazioni che spesso si concludono con bruschi movimenti di prezzo al ribasso, è tuttavia un passaggio fondamentale per l'innovazione: i flussi di capitale (investimenti) che la nuova tecnologia riesce ad attrarre e accelerano l'adozione e contribuiscono a creare nuovi use cases e ad avvicinare un numero sempre maggiore di potenziali utenti. Come tutte le innovazioni tecnologiche, possiamo affermare che anche la blockchain ed il mondo degli asset digitali non siano esenti da questa evoluzione e dalle dinamiche appena esposte. Con lo scritto di oggi non vogliamo sostituirci a Gartner e provare ad "indovinare" in quale tappa del ciclo si trovino oggi gli asset digitali ed i suoi derivati (Metaverso, NFT, finanza decentralizzata etc.). Piuttosto, vogliamo provare ad analizzare alcuni tratti caratteristici e identificare le similitudini e le differenze di questa categoria**

rispetto all'innovazione tecnologica più recente e con la quale mostra maggiori affinità, ovvero la nascita e l'evoluzione di internet.

**Nel mondo degli asset digitali "everything happens faster"**



I tre grafici di seguito mostrano i ritorni composti di tre indici tecnologici di mercato; per ciascuno i dati utilizzati sono da *inception* a maggio 2021, ma non è mostrato l'orizzonte temporale del grafico, soltanto il relativo trend. **Le tre rappresentazioni sono accomunate da un simile pattern: gli sviluppi iniziali della tecnologia sono stati prima "testati" dal mercato, abbracciati e poi rifiutati aspramente prima di raggiungere rendimenti più consistenti con il successivo aumento dell'adozione tecnologica.**

La figura A è l'indice Nasdaq 100, con una performance di 121 volte il capitale investito inizialmente, la figura B mostra invece il Refinitiv Venture Capital Index (una proxy degli investimenti in Venture Capital, in cui il settore tech è pesato circa all'80%), con un ritorno di 196x, mentre la figura C, con una performance di 123x, riflette il ritorno dei 13 maggiori progetti legati agli asset digitali e pesati sulla base della rispettiva capitalizzazione di mercato (One River Digital Size Tilt Index).

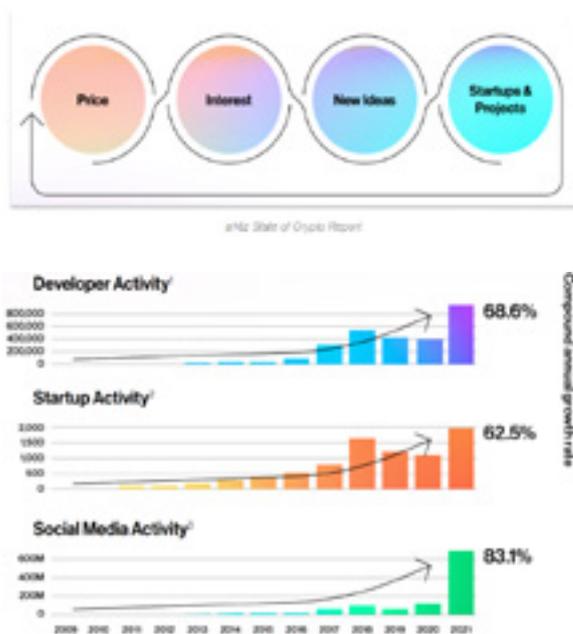
Tutti e tre i grafici mostrano una crescita esponenziale, **tuttavia ciò che sorprende maggiormente è l'intervallo di tempo in cui questi sono stati realizzati**: l'indice Nasdaq e quello relativo agli investimenti in Venture Capital hanno necessitato di circa quaranta e trent'anni rispettivamente per raggiungere le performance mostrate sopra, beneficiando dell'esposizione alla nascita e allo sviluppo della tecnologia di internet. Anche il grafico C "cattura" i ritorni legati alla nascita di un nuovo paradigma tecnologico, la blockchain, ma l'intervallo di tempo nel quale questi ultimi vengono realizzati è molto minore, appena cinque anni. Le barriere all'innovazione sono oggi infatti più basse anche grazie agli avanzamenti tecnologici (in senso lato) degli ultimi vent'anni ed il numero di sviluppatori informatici ed imprenditori tech sempre maggiore: questo porta ad una crescita dello spazio più rapi-

da ed esplosiva, ma anche a cicli di prodotto (e di prezzo) più brevi, concentrati e volatili.

Basti pensare, ad esempio, alla recente ascesa e caduta di Terra (LUNA), uno dei dieci maggiori protocolli per capitalizzazione di mercato che aveva introdotto uno *stablecoin algoritmico* (di cui abbiamo parlato in [in questa Side View](#)) il cui valore è letteralmente sceso a zero, perché il meccanismo di stabilizzazione (*peg*) di prezzo non ha funzionato come previsto. Tanti commentatori hanno parlato di "*Lehman Moment*" per gli asset digitali; tuttavia, a differenza dei mercati tradizionali, la logica di mercato in questo caso è totalmente libertaria, priva di entità come le banche centrali che possono fornire supporto o aiuto durante fasi di elevato stress sistemico (i.e. *bailouts*).

### Crypto Price-Innovation Cycle

Il fondo di Venture Capital americano Andreessen Horowitz (a16z), molto attivo nello spazio degli asset digitali, ha recentemente pubblicato un report tematico sul mondo crypto (di cui abbiamo parlato [qui](#)) all'interno del quale, tra le numerose evidenze a supporto del documento, **mostra come aumenti ciclici nel prezzo degli asset digitali portino a maggiore interesse nello spazio, avvicinando quindi nuovi imprenditori che creano nuovi casi d'uso, applicazioni e start-up nonché un'infrastruttura più solida. Questi elementi, a loro volta, guideranno il ciclo d'innovazione successivo.**



A16z descrive questo processo come "The Crypto

*Price-Innovation Cycle*": durante ogni ciclo, anche dopo che i prezzi degli asset digitali hanno subito una correzione importante, **l'ecosistema è stato in grado di attrarre e "trattenere" un numero più alto di sviluppatori informatici e di start-up rispetto al ciclo precedente, come mostrato nel grafico a sinistra.**

### Aspettative elevate

Poche innovazioni hanno impattato la nostra società più di quanto ha fatto internet. Allo stesso tempo, pochi settori sembravano più "in rovina" nel 2001, anno dello scoppio della *Dot Com Bubble*. Il report annuale del 2001 di Intel, società attiva ancora oggi nel settore informatico, recitava: "*La maggior parte delle aziende del settore ha subito un forte ribasso, e molti investitori si sono chiesti se la tecnologia fosse morta*".

**Sono passati 20 anni da quando il mondo di internet si trovava in una fase emergente simile a quella che caratterizza oggi il mondo degli asset digitali, che spesso si tende a dimenticare com'era allora e le difficoltà che quei servizi incontravano su base quasi giornaliera.**

Infatti, prodotti tecnologici che oggi vengono dati "per scontati" hanno attraversato lunghe fasi di elevata instabilità. Ad esempio, Gmail, il popolare servizio di mail di Google, è stato lanciato nel 2004 ed è rimasto in fase di sviluppo *beta* fino al 2009. Anche superata la fase beta, il prodotto non era funzionante al 100% e si sono susseguite ad intermittenza numerose interruzioni o malfunzionamenti. Possiamo paragonare quella fase delle applicazioni web alla fase attuale dell'emergente tecnologia blockchain: il protocollo Layer 1 di Solana che si *blocca* e rimane offline per ore, i lunghi tempi di attesa per processare le transazioni, le problematiche legate alla scalabilità e all'interoperabilità tra le diverse blockchain sono soltanto alcuni esempi. Gli ultimi 20 anni ci hanno abituato ad un avanzamento della tecnologia sempre più rapido, pertanto il mondo è, inconsciamente, diventato meno disposto a "perdonare" incidenti di percorso in ambito tecnologico.

**Una differenza importante da tenere di conto tra l'internet del 2000 e la tecnologia blockchain di oggi è che, in un certo senso, ora la posta in palio è "più alta". Il mondo degli asset digitali introduce infatti, simultaneamente, un'innovazione tecnologica e finanziaria allo stesso tempo.** Se il paradigma del Web 2.0 (caratterizzato dall'avvento dei social media) può essere infatti definito come "*Internet of Information*", dove gli utenti,

da meri fruitori di informazione, iniziano a produrre e scambiare contenuti tra loro, il Web 3.0 reso possibile dalla blockchain inaugura il paradigma dell'“Internet of Value”, dove ad essere scambiate non sono soltanto informazioni ma anche valore economico (tramite i token) senza la necessità di un ente centralizzato che regola i rapporti tra gli utenti.

A differenza del mondo di internet, gli *early adopters* del mondo digitale di oggi hanno in gioco “vero” capitale economico: un *hack*, o un'interruzione della blockchain arrecano una “perdita reale” di capitale agli investitori. Per contro, gli utenti iniziali di Gmail non perdevano denaro in caso di rallentamenti; quando un membro della famiglia rispondeva al telefono, chi stava utilizzando il computer perdeva semplicemente la connessione e doveva ricominciare da capo.

Chiudiamo con una riflessione di One River, gestore istituzionale americano attivo anche nel mondo degli asset digitali:

*“Il punto non è **“afferrare un coltello che cade”**. Il ciclo di vita di ogni investimento è interamente legato al risk management. Sopravvivere equivale a generare alpha ed il pre-trade risk management è chiave per sopravvivere. Una crisi nell'hype cycle legato alla proprietà intellettuale non rallenterà l'innovazione.*

*Anzi, sposterà l'attenzione nel mondo degli asset digitali verso lo sviluppo di una tecnologia migliore, ed in questo il ruolo dei fondi di Venture Capital sarà complementare e pertanto cruciale. Vitalik Buterin (fondatore di Ethereum) iniziò a descrivere la tecnologia che poi sarebbe diventata Ethereum nel 2013, quando Bitcoin valeva 1,153 USD. Quando il progetto di Ethereum venne poi lanciato ufficialmente, a luglio 2015, il prezzo di Bitcoin era di meno di 300 USD. Tempi “di magra” creano resilienza e focus. **E, nemmeno oggi, l'innovazione si è fermata.** La capacità totale cumulata della rete di pagamenti Lightning Network di Bitcoin (della quale abbiamo parlato qui) ha continuato a crescere da novembre 2021, nonostante le fluttuazioni di mercato.*

*È meglio fallire in maniera convenzionale che avere successo in maniera non convenzionale? Questo è un aggiustamento molto importante nella mentalità degli innovatori. È più facile celebrare colui che ha una visione contrarian dopo che ha avuto ragione, piuttosto che avere una visione contrarian dall'inizio. I partecipati al mondo degli asset digitali sono aumentati in maniera notevole durante gli ultimi due anni, ed alcuni ora abbandoneranno l'ecosistema. **Per coloro che rimangono in campo, siate focalizzati su questo spazio in quanto il ritmo e l'innovazione sono piuttosto frenetici.**”*

# L'aperitivo

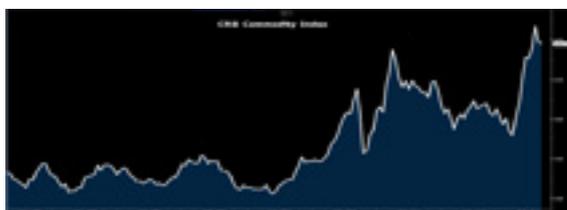
Alex Pezzoli



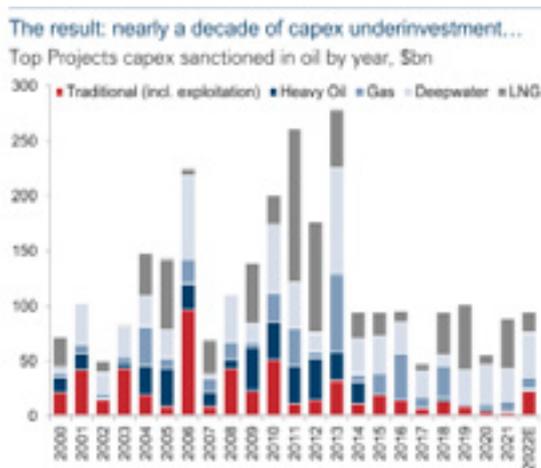
*“Si sa, oggi la vità è piena di avvenimenti angoscianti...  
Appena usciti, da una crisi che ha ridotto tutti sul lastrico  
5 persone detengono il reddito di non so quanta gente  
Ma che fa? Che ore sono? E sei emmezz'... alle 7 ce sta l'aperitivo”  
Aldolà Chivalà - L'aperitivo feat. Daniele Sepe (2019)*

*«Aver preso atto di come la recente volatilità possa interferire con i principi di funzionamento del mercato petrolifero pregiudicandone la stabilità delle quotazioni non farà altro che rafforzare la nostra determinazione».  
Principe A. Bin Salman, Ministro dell'energia saudita, 22/08/22.*

Le *commodities*, in quanto beni primari reali indifferenziati e fungibili, dovrebbero per definizione esser ottenibili comodamente (dal francese *commodité*), nonché facilmente immagazzinate e conservate. **Tuttavia, in seguito (i) ai colli di bottiglia a livello logistico accentuatisi nel periodo post-pandemico, (ii) i lockdown "start and stop" cinesi, (iii) il conflitto russo-ucraino con la ridefinizione annessa degli assi geopolitici, (iv) nonché condizioni climatiche estreme, l'approvvigionamento di beni di prima necessità, dall'energia al cibo è stato messo a dura prova innescando uno spirale rialzista nei prezzi** che avrà ripercussioni durature sulle abitudini dei consumatori nonché sullo svolgersi delle fasi finali di questo ciclo economico.



L'indice sovra riportato illustra il movimento dei prezzi dagli anni '80 di un paniere diversificato di commodities: **dopo la discesa deflazionistica della decade degli anni 2010-20, complice dello scoraggiamento verso nuovi investimenti in conto capitale nello spazio, insieme al coro politico dietro le fonti rinnovabili, i prezzi si situano nuovamente su livelli nominali massimi.**



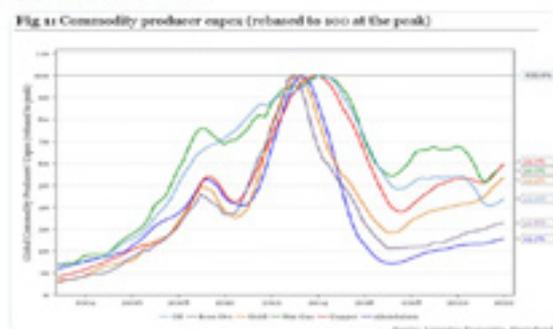
Mentre gli osservatori più specializzati e attenti mettono in guardia i risparmiatori dinanzi ad uno stato di equilibrio precario, i sofisti del mainstream sono accorsi ad affermare che basteranno

poco più di due anni per svincolarsi dal giogo delle forniture di gas russo e che né la guerra né le condizioni climatiche hanno avuto le conseguenze apocalittiche attese sui mercati agricoli.

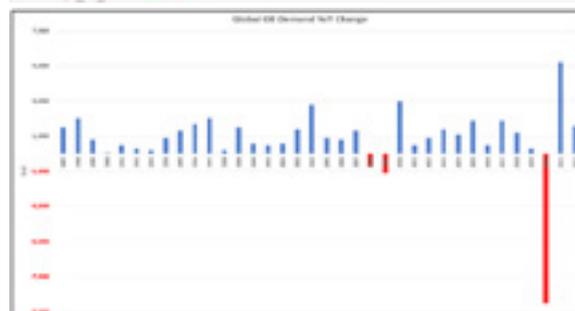
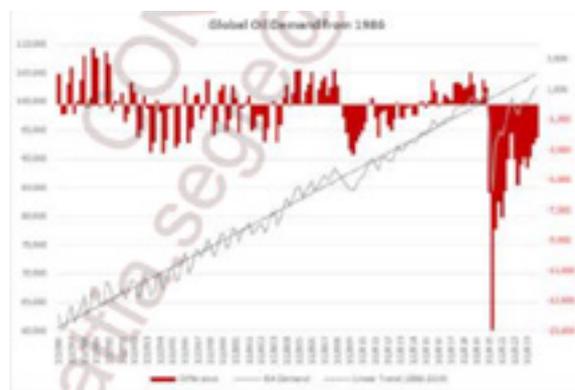


Jesse Felder  
@jessfeldr

'Capital expenditures for all the main commodities have barely increased over the last five years. And that in turn implies that the world is still on track for another classic upward commodity wave.'  
[bloomberg.com/opinion/articl...](https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-08-10/commodity-wave) by @johnauthers via @Lvieweconomics



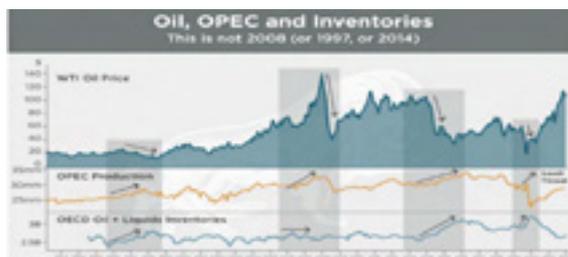
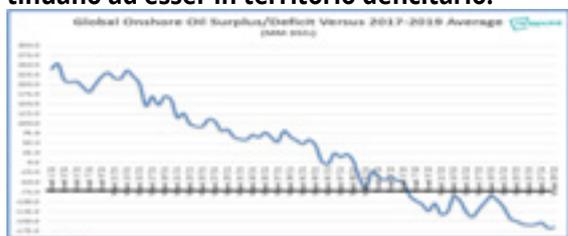
Lungi come sempre da voler fare previsioni sul futuro utilizzando slogan, lo scritto odierno ha l'obiettivo di fornire una panoramica quanto più dettagliata ed empirica dei fattori e delle sfide maggiori che interessano i mercati delle commodities energetiche ed agricole.



Dopo aver raggiunto un picco intorno ai USD 122

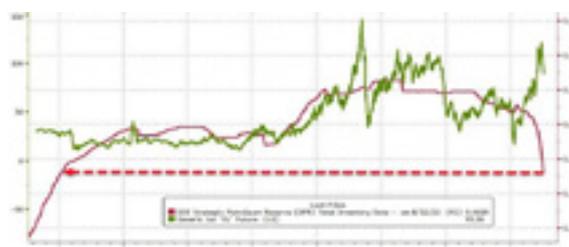
al barile poco dopo l'invasione russa di febbraio, il **prezzo del Brent è sceso del -30% nel periodo tra giugno e metà agosto**, in preda alla narrativa secondo cui un rallentamento marcato della crescita frenerebbe la domanda per il greggio e derivati, secondo l'adagio per cui "la cura dei prezzi alti sono prezzi alti". **Tuttavia, non sembra esserci evidenza né storicamente né nel periodo attuale**: il livello di domanda aggregato è ancora inferiore al 2019 (i.e. si pensi all'attività economica cinese piuttosto che al traffico aereo), e ciononostante abbiamo assistito a livelli dei prezzi della benzina che a causa dei colli di bottiglia tra le raffinerie riflettevano alla pompa un prezzo al barile del petrolio equivalente a intorno ai USD 200. Inoltre, mentre in passato durante le crisi la domanda è calata marginalmente, **si evidenzia che dall'inizio dell'emergenza pandemica ci troviamo nel mezzo della deviazione negativa più marcata rispetto alla linea di tendenza storica per la domanda globale** (grafico in centro).

Dunque, mentre la domanda ha dovuto assorbire prezzi al dettaglio che hanno raggiunto in termini nominali i picchi storici, il lato dell'offerta non sembra poter operare ad una capacità produttiva maggiore per alleviare le pressioni sui prezzi: **le scorte nel mercato fisico come evidenziato sopra continuano ad esser in territorio deficitario**.



Infine, per quanto riguarda il fronte dell'offerta vale la pena riportare l'analisi del gestore di Marathon Robert Mullin: egli sostiene che il mercato è passato da avere un tetto senza un floor, ad avere un floor senza un tetto. Storicamente, infatti, durante le recessioni le società non smettevano di pompare ad ogni costo pur di ritenere la propria fetta di mercato, OPEC incluso, aggravando la spirale

deflattiva e disincentivando nuovi investimenti nel settore. Questa dinamica ha portato il petrolio a USD 10 nel '85, a USD 12 ne '98, a USD 40 nel '09 e a USD 33 nel '16. L'OPEC aumentava la produzione esacerbando il movimento al ribasso del greggio per scoraggiare nuovi investimenti da parte degli attori occidentali. Oggi la dinamica è opposta (grafico sopra, area cerchiata), come ci ha ricordato il ministro saudita per l'energia, agitando la propria determinazione a tagliare la produzione per mantenere un prezzo elevato nel caso che nuovi approvvigionamenti (i.e. Iran) diventino disponibili sul mercato.



L'amministrazione americana, inoltre, **pur avendo attinto in vista delle elezioni di midterm alla riserva strategica di petrolio in maniera mai vista prima, riportando le scorte ai livelli degli anni '80 (grafico di seguito), è riuscita ad alleviare marginalmente ed in maniera temporanea la spinta inflattiva nel settore**. Non trovandoci in una situazione di guerra formalmente riconosciuta dal Congresso, sorge spontaneo chiedersi cosa succederebbe al mercato se la situazione si inasprirebbe su questo fronte.

**Vi è ragione di pensare quindi che lo storno estivo dei mercati sia stato dettato da ragioni tecniche circa il posizionamento ed i flussi degli investitori, piuttosto che da una valutazione ponderata delle dinamiche tra domanda e offerta**. Inoltre, se speculiamo per un attimo oltre le dinamiche reali, cercando di simulare l'effetto dell'embargo previsto sul petrolio russo ed



una conseguente diminuzione dell'offerta sul mercato, i rischi sono chiaramente sbilanciati verso l'alto, tanto che in una nota del 1° luglio JP Morgan sostiene che nel caso di una diminuzione di 5M di barili al giorno, il prezzo del petrolio potrebbe schizzare oltre i USD 300 al barile.



Se da un lato quindi gli investitori hanno affossato le quotazioni nel breve sulla convinzione che i prezzi delle commodities non possano accelerare nel mezzo di una recessione, vale la pena ricordare **che le recessioni passate innescate da un innalzamento delle quotazioni delle commodities (1973, 1980 e 1990) hanno visto i prezzi aumentare in una prima fase, cadere e successivamente procedere al rialzo nonostante una crescita economica anemica, proprio in seguito a posture nuovamente accomodanti da parte dei burocrati politico-monetari.**

Se avessimo ipotizzato un anno fa che (i) la domanda fosse ancora inferiore ai livelli pre-pandemici, (ii) che la capacità produttiva fosse vicina ai massimi, (iii) che ci fosse un rilascio coordinato a livello globale delle SPR per 1.5mbd e (iv) che le scorte stessero ancora diminuendo, saremmo stati portati ad esser estremamente ottimisti sull'andamento del prezzo del petrolio, senza tener conto né dell'atteso embargo russo nonché della fine del programma di rilascio del SPR. **In sintesi, i catalizzatori principali analizzati che potrebbero spingere al rialzo le quotazioni del greggio sono i seguenti:**

- Livelli di CAPEX nel settore storicamente bassi
- Tensioni geopolitiche
- Limitata capacità per un aumento marginale della produzione



Infine, riportiamo l'attenzione a due evidenze di cronaca recenti: mentre i prezzi della benzina hanno incominciato a scendere (linea blu invertita a sinistra), il tasso di approvazione del presidente Biden ha continuato a diminuire imperterritamente (in rosso). Questo, mentre l'oracolo di Omaha sta portando avanti la scalata per l'Oil major Occidental Petroleum di cui è diventato recentemente il primo azionista, continuando ad accumulare azioni nonostante siano salite di oltre il +150% da inizio anno.



Se le quotazioni del petrolio son state, almeno temporaneamente calmierate, **non si può dire lo stesso sui prezzi del gas, dall'America all'Europa che continuano l'incessante marcia al rialzo, spingendo governi a manovre assistenzialiste e i consumatori a innescare movimenti di protesta.** Al momento, sono circa 1 americano su 6 ad

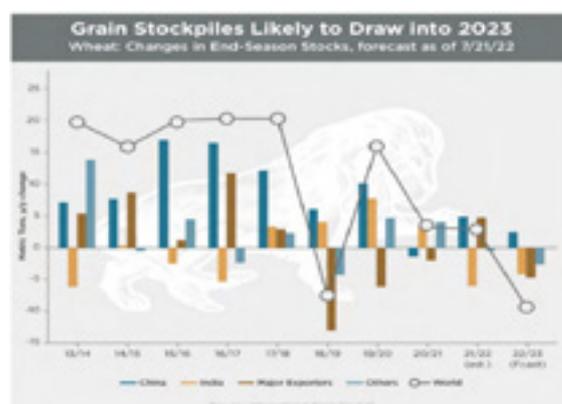
aver arretrati sulle bollette energetiche secondo la the National Energy Assistance Directors Association. In Inghilterra, 115,000 cittadini hanno deciso di protestare il 1° ottobre a fronte dell'aumento nelle bollette che non intendono sobbarcarsi. Il mancato pagamento di massa non è un'idea nuova, è successo nel Regno Unito alla fine degli anni '80 e '90, quando più di 17 milioni di persone si sono rifiutate di pagare la Poll Tax, contribuendo a far cadere il governo e invertendo le sue misure più dure. **Inoltre, secondo quanto affermato dai consulenti di Baringa Partners, la crisi energetica potrebbe avere un impatto peggiore sulle famiglie britanniche rispetto al tracollo finanziario del 2008; le società del Regno Unito dovranno pagare più di quattro volte il prezzo del 2020 quando rinegozieranno i contratti energetici a**



**ottobre, ha riferito il Financial Times, citando Cornwall Insight.**

Per quanto riguarda il settore alimentare, invece, nonostante i prezzi abbiano subito uno storno in linea con quanto avvenuto nel comparto delle commodities, con alcuni osservatori che cantano vittoria alludendo agli export russi di grano che hanno raggiunto i massimi storici nonostante la guerra, si sottolinea che la questione è più complessa ed articolata, a prescindere dalla quantità di cibo prodotta ogni anno o dal livello attuale dei prezzi. Anche se il calo degli export di grano e mais ucraino non dovrebbe necessariamente di per sé innescare insicurezza alimentare nei paesi poveri, perché la produzione e le esportazioni da altri paesi possono aumentare, l'insicurezza alimentare è in costante peggioramento da anni: **nei paesi a basso reddito, la quota di persone che soffrono per la mancanza di un'alimentazione equilibrata è aumentata dal 13% circa nel 2015 al 26% nel 2019, a causa dell'interazione di fattori come il cambiamento climatico, le istituzioni in crisi e conflitti regionali. Associare il problema esclusivamente alla guerra in Ucraina rischia di creare il falso presupposto che la precarietà dei mercati alimentari possa essere risolta o anche notevolmente migliorata ponendo fine alla guerra nell'Europa orientale.** Come sostenuto dalla Prof. Qian (Kellogg School of Management di Chicago) su Project Syndicate, il più grande pericolo a lungo termine è che la Russia, non l'Ucraina, riduca le esportazioni. **La Russia rappresenta in-**

**fatti il 19% delle esportazioni globali di grano ed il 15% delle esportazioni di fertilizzanti e,** a causa della guerra, del maltempo o di una crisi economica l'export potrebbe esser ridotto. Inoltre, potrebbe anche diminuire per ragioni politiche, con un ricatto russo alla pari di quanto avvenuto sull'export di gas. D'altro canto, l'Ucraina ed i suoi alleati potrebbero cercare di aumentare la pressione economica sulla Russia ponendo l'embargo sulle derrate agricole, che finora sono state esentate dalle sanzioni commerciali.



**La crescente aleatorietà delle condizioni climatiche e l'aumento dei costi energetici rischiano di metter fuori mercato gran parte degli agricoltori che, a fronte della volatilità dei prezzi dai fertilizzanti ai prodotti agricoli, hanno deciso di ridurre le semine previste.** L'Argentina, l'Algeria, l'Egitto, l'India, l'Indonesia, l'Iran, il Kazakhstan, la Turchia, la Serbia, la Tunisia ed il Kuwait hanno imposto il divieto di export per alcune categorie di cibi, semi e olii. **In Cina, l'acuirsi della siccità sta minacciando la sopravvivenza dei raccolti:** quattro dipartimenti governativi hanno emesso un avviso di emergenza congiunto avvertendo che il raccolto autunnale rischia di esser compromesso.

Intanto, **il gigante europeo dei fertilizzanti Yara International ASA, basato ad Oslo, ha affermato che i prezzi record del gas costringeranno a ridurre il livello della capacità produttiva di ammoniaca in Europa al 35%. In Polonia, la principale società chimica del paese, Grupa Azoty, ha arrestato la produzione di fertilizzanti (nitrogeno) e diminuito l'output di ammoniaca. Anche Orlen, la più grande compagnia petrolifera del paese est europeo, ha arrestato la produzione di fertilizzanti.** Cantar vittoria sem-

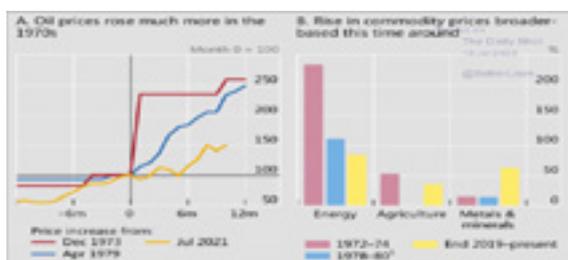
bra esser quantomeno prematuro a fronte di una crisi i cui semi rimandano ad una stagione protratta di squilibri e carenze, nonché raccolti più contenuti e cari.



E come se non bastasse, anche la politica contribuisce a gettare benzina sul fuoco: **l'Olanda, infatti, seconda nazione al mondo per export di cibo, vedrà i raccolti agricoli nonché il bestiame drasticamente ridotti** in seguito alla ratificazione di nuove politiche agricole volte a diminuire le emissioni ancora una volta nel nome della crociata per la sostenibilità ambientale.

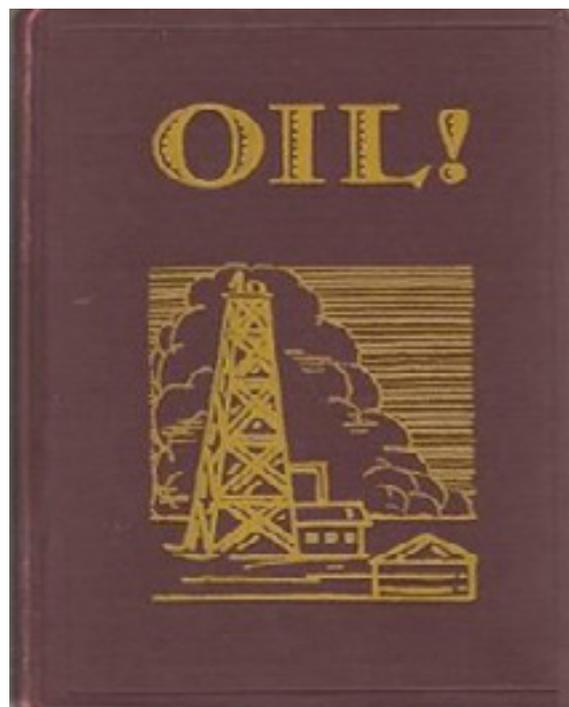


**Ci pare evidente che le sfide per l'approvvigionamento delle materie prime siano lontane da esser risolte e che stiano entrando nella fase più acuta e delicata.** Il grafico sotto elaborato dalla Banca delle Banche Centrali, la Bank for International Settlements (BIS), propone un paragone analitico interessante tra la situazione corrente e la crisi energetica degli anni 70. Ai posteri l'ardua sentenza.



L'immagine di apertura di questa lettera è tratta

dal film *il Petroliere* (2007) scritto e diretto da P.T. Anderson, vincitore di due premi Oscar nel 2008. Vengono affrontati temi quali la ferocia della natura umana, il capitalismo e la religione in quanto il protagonista è il ritratto dell'uomo che ottiene la fortuna economica, ma mai la felicità. Il film è basato a grandi linee sul romanzo *Oil!* (1927) di Upton Sinclair, ambientato nel contesto dello scandalo Teapot Dome dell'amministrazione Harding nel sud della California. È una satira sociale e politica i cui personaggi mettono in evidenza le debolezze umane. A differenza dell'adattamento cinematografico dove il protagonista è James Arnold Ross, qui la figura principale è il figlio di questi, soprannominato Bunny. I sentimenti inclusivi di Bunny nei confronti dei lavoratori dei giacimenti petroliferi e dei socialisti provocheranno infatti numerose discussioni con suo padre nel corso della storia. Libro e film sono ispirati alla storia vera di Edward L.



Doheny (fondatore della Pan American Petroleum & Transport Company) e all'alleanza strategica

tra Union Oil Company e Independent Producers Agency, che nel 1910 hanno realizzato un consorzio per portare il petrolio tramite oleodotto dalla contea di Kern alle strutture sulla costa del Pacifico della Union Oil Company a Port Harford (oggi noto come Port San Luis).

# I piani di risanamento: principi per la redazione e check list particolareggiata

di Giuseppe Acciaro, Francesco Aliprandi, Alessandro Turchi, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Edicola Fisco", 29 luglio 2022

I Principi di redazione del piano di risanamento, nella versione aggiornata a maggio 2022, rappresentano una guida non solo per pianificare la ristrutturazione ma anche per monitorare la continuità aziendale

## Il piano tra Principi di redazione e lista di controllo particolareggiata

Poiché il legislatore non ha previsto specifiche disposizioni alle quali rifarsi per la redazione dei piani di risanamento, risultano di notevole utilità i *Principi per la redazione dei piani di risanamento* (nel proseguo per brevità *I Principi*), pubblicati a maggio 2022 a cura di AIDEA (Accademia Italiana Di Economia Aziendale), ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari), APRI (Associazione Professionale Risanamento Imprese), FCN (Fondazione Nazionali Commercialisti già IRDCEC), OCRI (Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese) e AIAF (Associazione Italiana per l'Analisi Finanziaria).

I Principi costituiscono un punto di riferimento, a corredo di ulteriori guide di derivazione professionale (**Box1**), per la redazione dei piani di risanamento, proponendo indicazioni inerenti all'approccio metodologico e alle modalità di rappresentazione applicabili in fase di costruzione degli stessi.

Utili riferimenti e approfondimenti: Guida al Piano Industriale di Borsa Italiana (2003); Linee Guida alla redazione del Business Plan del CNDCEC (2011); Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione

negoziale della crisi d'impresa, CNDCEC (2009); Linee-guida sul finanziamento alle imprese in crisi, CNDCEC in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze e Assonime (2010 e 2014); Linee Guida Informativa e valutazione nella crisi d'impresa del CNDCEC (2015); Principi di attestazione dei piani di risanamento, redatti da AIDEA, IRDCEC, ANDAF, APRI e OCRI (2020).

I Principi sono da intendersi come indicativi delle *best practices* di redazione dei piani e non come precetti assoluti. Infatti, gli effettivi contenuti dei piani sono funzionali a specifiche circostanze quali, a titolo esemplificativo, la strategia di risanamento, tempo e risorse manageriali, informazioni disponibili e la tipologia di *business*. Come si legge nella premessa dei Principi, il documento intende costituire una "guida" per pianificare un eventuale risanamento o un monitoraggio della continuità aziendale, individuando le ipotesi di intervento ragionevolmente in grado di rimuovere le criticità riscontrate.

Si evince, pertanto, come il documento in esame costituisca un utile supporto non soltanto nelle procedure di risanamento, ma anche nella normale attività di monitoraggio prospettico delle aziende.

I Principi suggeriscono una struttura di massima, da adattarsi poi alle specifiche esigenze del caso concreto, che si sviluppa nelle seguenti sezioni:

- natura e obiettivi del piano di risanamento;
- principi generali del piano;
- processo di elaborazione del piano;
- quadro generale di partenza;

- strategia di risanamento;
- impatto specifico della strategia di risanamento;
- manovra finanziaria;
- *action plan*;
- dati prospettici;
- esecuzione e monitoraggio del piano;
- ruolo dei consulenti;
- piano di risanamento nei gruppi di imprese;
- peculiarità dei piani sottostanti gli accordi di ristrutturazione, i concordati preventivi in continuità e la composizione negoziata;
- piani di risanamento per le MPMI.

Come noto, l'articolo 3 del DL 118/2021 prevede l'istituzione di una piattaforma telematica nazionale accessibile agli imprenditori che volontariamente accedono alla composizione negoziata della crisi, all'interno della quale viene resa disponibile una lista di controllo definita «particolareggiata», contenente indicazioni operative per la redazione, da parte dell'imprenditore, del piano di risanamento e per l'analisi della sua coerenza, ad opera dell'esperto indipendente.

A seguito dell'emanazione del DLgs 17 giugno 2022, n. 83 in recepimento della Direttiva *Insolvency*, tali strumenti sono disciplinati dall'articolo 13, comma 2, del Codice. Il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, firmato il 28 settembre 2021, richiamato dal summenzionato articolo 13 del Codice, e suddiviso in cinque sezioni, ha dato attuazione all'articolo 3 del DL 118/2021, consentendo alle imprese in difficoltà di eseguire il proprio test auto-diagnostico dello stato di salute, attraverso la piattaforma telematica nazionale, nonché di disporre di una lista di controllo che deve seguire l'imprenditore nella redazione del piano di risanamento e l'esperto nella successiva verifica di coerenza e completezza. Il Decreto alla Sezione II, fornisce una "Check list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza", strutturata, sotto forma di questionario, in sei paragrafi, per ognuno dei quali sono previste una serie di quesiti e rispettive manovre da adottare, con specifica indicazione del soggetto competente, individuato tra l'imprenditore e l'esperto indipendente. Le indicazioni contenute nel Decreto dirigenziale circa la redazione dei piani di risanamento presentano stretti collegamenti con i *Principi per la redazione dei Piani di risanamento*. Infatti, tra gli elementi innovativi del documento pubblicato a maggio 2022 rispetto alla

precedente versione di settembre 2017 concerne il paragrafo § 13.3 che riguarda le peculiarità del piano elaborato all'interno della composizione negoziata della crisi, proponendo una tavola sinottica con il Dm 28 settembre 2021.

### Natura e obiettivi del piano di risanamento

La prima sezione dei Principi affronta il tema introduttivo della natura e degli obiettivi del piano di risanamento. I Principi definiscono il piano come "*un documento redatto dall'organo delegato e dal management ... , eventualmente di nuova nomina, anche con il supporto di consulenti specializzati ed approvato dall'organo amministrativo ai sensi dell'articolo 2381, terzo comma, Cc., ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda intende uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale*".

Seppure il piano di risanamento viene sovente costruito con il supporto di consulenti esterni, la responsabilità rimane comunque in capo all'organo amministrativo, non solo in ordine ai contenuti, ma anche al rispetto delle tecniche di redazione e dei relativi obblighi di comunicazione.

Qualora il piano venga redatto nell'ambito di un percorso di risanamento disciplinato a livello giuridico, può essere qualificato come *piano di risanamento*. La qualifica di un piano come tale, tuttavia, presuppone l'esistenza di uno stato attuale di crisi - caratterizzato dal peggioramento dei risultati economici e da una probabilità di insolvenza futura (v. riquadro 1) - e la volontà del *management* di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendale.

Quanto a questi ultimi, a seconda delle finalità per cui il piano è elaborato, oltre che nella struttura, lo stesso documento varia nella tipologia dei suoi destinatari. Il piano industriale si rivolge, in sostanza, a interlocutori interni ed esterni all'azienda. Ai primi appartengono l'imprenditore, il *management* aziendale e le risorse riconducibili alle singole funzioni aziendali. I destinatari esterni sono rappresentati dai soci (qualora si tratti di società nelle quali non c'è la coincidenza tra la figura di socio e imprenditore), dagli istituti di credito, le società di *venture capital*, i consorzi fidi, i clienti, i fornitori, le istituzioni pubbliche. A tal fine, i Principi prevedono che i principali soggetti destinatari del piano (*stakeholders*) sono i seguenti:

## 1. LE DIVERSE NOZIONI DI CRISI E INSOLVENZA

Il DL 118/2021 che, come noto, ha introdotto la composizione negoziata della crisi, ha individuato nuovi termini attinenti ai concetti di crisi e insolvenza. In particolare, nel testo normativo si parla di *"squilibrio patrimoniale"*, lo *"squilibrio economico-finanziario"* (articolo 2, comma 1, DL 118/2021), la probabilità di crisi e di insolvenza (articolo 2, co. 1, DL 118/2021), la *"sostenibilità economico-finanziaria"* (articolo 9, DL 118/2021), il *"dissesto irreversibile"* (Relazione Illustrativa al DL 118/2021), l'*"insolvenza reversibile"* (Protocollo di conduzione della composizione negoziata), nonché le *"potenzialità necessarie per restare sul mercato"* (Relazione Illustrativa al DL 118/2021). La probabilità di crisi potremmo definirla come una fase di indebolimento delle condizioni di equilibrio aziendale, di economicità e di competitività, che non presenta immediati pericoli per la continuità aziendale, ancorché ne prefiguri dei rischi; infatti, una situazione di pre-crisi che tenda a stabilizzarsi può pericolosamente preludere ad uno stato di vera e propria crisi. La probabilità di insolvenza potremmo dire che coincide con la definizione di crisi di cui all'articolo 2, comma 1, lettera a) del Codice della crisi. Quanto all'insolvenza, tanto la legge fallimentare (articolo 5) quanto il Codice della crisi (articolo 2, comma 1, lettera i), la definiscono come lo *"stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni"*. Il DL 118/2021 pare distinguere chiaramente tra insolvenza reversibile ed irreversibile. Potremmo definire quest'ultima come una situazione in cui il business si trova in uno stato di decozione e la continuità aziendale è venuta meno. Vi sono, tuttavia, dei casi di imprese con modelli di business ancora coerenti e strategie adeguate e competitive, che mostrano situazioni di insolvenza (reversibile). Quest'ultima, quindi, può anche essere una particolare forma di crisi d'impresa e non soltanto la manifestazione terminale della stessa. Ciò accade, ad esempio, quando l'insolvenza ha prettamente origine da cause esterne, incontrollabili, temporanee e che non derivano dalla gestione caratteristica.

- > i soci non coinvolti nella gestione, ai fini dell'informativa sulle prospettive e sull'eventuale fabbisogno di mezzi propri;
- > gli organi di controllo societario e le autorità di vigilanza cui è sottoposta la società;
- > i dipendenti al fine di essere messi in condizione

- di applicare e realizzare quanto pianificato;
- > i creditori e terzi sui quali incide il piano;
- > i clienti, spesso coinvolti nel supporto al risanamento;
- > il professionista attestatore, se previsto dallo strumento di composizione della crisi prescelto;
- > banche e intermediari finanziari per finanziamenti già concessi e per eventuale concessione di nuova finanza.

Il fine ultimo del piano è quello di far convergere il consenso degli *stakeholders* verso la deliberata azione di risanamento al fine di ottenere la loro adesione al progetto, contribuendo con risorse operative o finanziarie ovvero con l'adesione ai sacrifici richiesti nella proposta. Per questo motivo il piano deve anche permettere agli *stakeholders*, in fase di esecuzione dello stesso, di confrontare gli andamenti attesi con i risultati raggiunti e permettere, in caso di scostamenti, di apportare rimodulazioni delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel piano medesimo.

A conclusione della sezione, i Principi evidenziano come il piano debba configurarsi in maniera differente a seconda della gravità dello stato di crisi, degli obiettivi e degli strumenti utilizzati. Se il piano prevede la continuità aziendale, deve essere redatto in modo tale da fornire soluzioni per il ripristino delle fisiologiche condizioni di attività. Qualora, invece, la gravità della crisi non permette il ritorno alla redditività, il piano deve prevedere la liquidazione del *business* (c.d. piano liquidatorio).

### Principi generali del piano

Un piano di risanamento deve essere redatto nel rispetto di alcuni principi generali concernenti il metodo, le tecniche impiegate, i contenuti e la forma.

In primo luogo, il piano deve risultare tempestivo in relazione alla gravità della crisi, poiché soltanto una tale tipologia di intervento permette, a parità di altri fattori, di aumentare il raggio delle opzioni di risanamento nonché di disporre di maggiore potere contrattuale con i soggetti coinvolti. La storia di non poche crisi rivela come il punto di partenza sia il mancato tempestivo riconoscimento dei sintomi rilevatori del *distress*, ovvero come la presa di consapevolezza del declino avvenga quando le problematiche hanno assunto una gravità tale da divenire, talvolta, irreversibili, impendendo così il risanamento.

Sul punto, ulteriori utili indicazioni possono essere rinvenute nel paragrafo 1) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, dove tratta del *requisito dell'organizzazione dell'impresa*, nonché al paragrafo 3) dove, invece, viene analizzato il tema della *individuazione delle strategie di intervento volte a rimuovere le cause della crisi*:

- › Par. 1.3: l'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta;
- › Par. 3.9 (a cura dell'esperto indipendente): Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?

Ai fini della redazione del piano di risanamento, i Principi presuppongono la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze, quali:

- › un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari (inevitabilmente il riferimento si rinviene nel novellato articolo 2086, secondo comma, Cc);
- › un processo di acquisizione ed elaborazione di dati contabili e gestionali di qualità adeguata all'incidenza degli effetti del piano sulla gestione aziendale;
- › competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa di chi redige il piano;
- › competenze in materia di diritto della crisi d'impresa, qualora il piano preveda il ricorso ad una procedura concorsuale o all'istituto della composizione negoziata della crisi;
- › esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo in fase esecutiva.

Il paragrafo 2) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, dove tratta della *rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente* fornisce indicazioni funzionali ed integrative rispetto a quanto sopra esposto e contenuto nei Principi, concentrandosi principalmente sull'attendibilità e la tempestività delle

rilevazioni contabili. Vengono, in particolare, analizzate la situazione debitoria, l'esigibilità dei crediti commerciali, la contabilizzazione delle rimanenze di magazzino, la riconciliazione dei debiti tributari, contributivi e di natura finanziaria rispetto ai documenti di fonte esterna che devono essere prodotti dal debitore in sede di ricorso per la nomina dell'esperto nella composizione negoziata della crisi. Altre indicazioni si rinvengono al paragrafo 3), dove si chiede all'imprenditore se dispone delle capacità e delle competenze manageriali necessarie per realizzare le iniziative industriali.

I Principi precisano altresì che la redazione del piano costituisce un processo iterativo, che deve tenere conto degli effetti della gestione interinale tra il momento diagnostico della crisi e la fase di attuazione del piano, la quale può risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza che caratterizza tale periodo.

### Principi generali sul contenuto

Nel *corpus* normativo della legge fallimentare i piani di risanamento sono regolamentati esclusivamente negli effetti, nell'ambito delle esenzioni dall'azione revocatoria fallimentare. Infatti, nella legge fallimentare il concetto di piano di risanamento si rinviene dalla lettura della disciplina sulla revocatoria fallimentare, mancando una disposizione *ad hoc*. In particolare, l'articolo 67, comma 3, lett. d), L. fall., elenca tra le esenzioni alla revocatoria fallimentare "*gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse su beni del debitore purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria*", fermo restando l'obbligo di un professionista indipendente di attestarne la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità. Ad eccezione di queste indicazioni la norma contenuta nella legge fallimentare non prevede alcun contenuto minimo, non fornisce precisazioni in merito alle formalità, alla struttura nonché al procedimento che è necessario seguire per la redazione del piano. Ne discende, pertanto, che il piano di risanamento sia il frutto della volontà dell'imprenditore, lasciando a quest'ultimo ampia discrezionalità al fine di renderlo maggiormente adeguato al singolo caso aziendale.

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza introduce una norma *ad hoc* sul contenuto mini-

mo del piano di risanamento da redigere qualora l'imprenditore decida di utilizzare uno strumento (concorsuale o no) per la composizione della crisi o per la gestione dell'insolvenza. La nuova disciplina del piano attestato di risanamento è contenuta nell'articolo 56 del Codice della crisi e dell'insolvenza, rubricato "Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento", il quale prevede che l'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza possa predisporre un piano, rivolto ai creditori, che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione economico finanziaria.

Per la prima volta nel contesto normativo della crisi d'impresa (articolo 56 CCII), il legislatore individua il contenuto minimo del piano di risanamento, il quale deve indicare:

- la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- le principali cause della crisi;
- le strategie d'intervento e i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, nonché l'elenco dei creditori estranei, con l'indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza;
- gli apporti di finanza nuova (se previsti);
- i tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, nonché le iniziative da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto;
- il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario.

Inoltre, gli atti unilaterali ed i contratti posti in essere in esecuzione del piano di risanamento devono essere provati per iscritto e devono avere data certa. La data certa e la forma scritta del piano di risanamento e dei relativi contratti rappresentano una delle novità più rilevanti rispetto a quanto previsto dalla legge fallimentare. La necessità di attribuire una data certa al piano di risanamento è prevista al fine di attribuire allo stesso l'efficacia sostanziale di sottrarre alla revocatoria gli atti eseguiti per la sua attuazione, garantendo l'antioriorità del piano, dell'attestazione e degli atti esecutivi rispetto alla dichiarazione di apertura della liquidazione giudi-

ziale. Un ulteriore e non secondario scopo dell'attribuzione di una data certa al piano è quello di provare l'effettiva consequenzialità cronologica degli atti esecutivi in relazione al piano ed alla sua attestazione da parte dell'esperto e, pertanto, il rispetto dell'originario progetto di risanamento.

Ritornando ai Principi, gli stessi prevedono che il piano debba essere:

- > sistematico: deve descrivere la situazione attuale (*as is*) e quella obiettivo al termine del piano (*to be*), riferendosi sia all'azienda nel suo complesso sia alle sue principali attività, ai processi operativi più rilevanti, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte;
- > coerente: deve basarsi su ipotesi logicamente connesse, i nessi causali che legano le variabili tecnico-operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati nel piano ed essere coerenti tra loro, tenendo anche conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale;
- > attendibile: l'andamento ipotizzato delle variabili considerate deve essere ragionevole e dimostrabile (v. riquadro 2).

#### ESEMPI DI COERENZA E ATTENDIBILITÀ DEL PIANO

Proporre una strategia di crescita senza specificare nel programma di azione le attività che consentono di concretizzare tale sviluppo, rende scarsamente coerente il piano.

Ipotizzare un forte incremento di fatturato a fronte di un mercato in recessione costituisce un aspetto critico e la giustificazione fornita dovrebbe essere fortemente persuasiva.

Prevedere andamenti di ricavi fondati soltanto su ipotesi di acquisizione di nuovi clienti, di ingresso in nuovi mercati o di lancio di nuovi prodotti, rende critica l'attendibilità del piano.

In relazione alla sistematicità del piano, il paragrafo

1) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del ministero della Giustizia, richiede all'imprenditore se dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che intende adottare, evidenziando come in caso contrario deve tenere conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre delle competenze tecniche occorrenti, eventualmente acquisendole sul mercato.

A tale quesito si contrappone la richiesta all'esper-

to circa la credibilità del piano, nonché la fondatezza dello stesso su intenzioni strategiche chiare e razionali (par. 3.9).

Quanto alla coerenza del piano, ulteriori indicazioni si rinvencono, da un lato, al par. 3.8 nel quale si richiede all'imprenditore di verificare la coerenza del piano di risanamento rispetto a quelli redatti in precedenza e di evidenziare eventuali differenze, fornendo opportune motivazioni. Dall'altro lato, il paragrafo 4) che tratta della *proiezione dei flussi finanziari*, richiede di verificare che nella stima dei flussi di cassa le proiezioni dei ricavi siano coerenti con i dati storici e quelli correnti. Allo stesso modo, la stima dei costi variabili e dei costi di struttura deve essere coerente con la situazione in atto e con i dati storici.

Queste ultime indicazioni sono funzionali anche alla verifica del requisito attinente all'attendibilità del piano. Su quest'ultimo punto, ulteriori quesiti posti all'esperto ai par. 4.7 e 4.8 costituiscono utili punti di riferimento:

- > la stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?
- > è stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?
- > la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico;
- > è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i *benchmark* di mercato disponibili.

Il piano deve altresì evidenziare la possibilità di raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile. A tale fine, evidenziano i Principi, l'obiettivo del risanamento può essere conseguito qualora a regime vi sia la capacità di conseguire flussi di cassa operativi, al netto di quanto necessario per permettere gli investimenti di mantenimento e per l'assolvimento delle imposte sul reddito, atti ad assicurare il servizio del debito. Infatti, non è necessario che nell'arco temporale di sviluppo del piano si verifichi un'estinzione

di tutti i debiti, poiché il risanamento dell'esposizione debitoria può considerarsi raggiunto allorché il debito sia sostenibile e coerente con i flussi di cassa liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione.

Circa la possibilità di riequilibrio aziendale, il decreto dirigenziale fornisce rilevanti integrazioni in merito all'attendibilità e completezza della situazione debitoria e del valore dei cespiti iscritti a bilancio (par. 2.2), sulla stima dei flussi finanziari prospettici giustificata dalla tipologia di attività svolta (par. 4.1), sulla determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito che deve essere effettuata muovendo dati economici sulla base del ciclo monetario, degli investimenti e disinvestimenti previsti (par. 4.11) e, infine, sulla capacità di risanamento del debito attraverso le proiezioni finanziarie (par. 5.1) e la determinazione del debito che deve essere servito nei singoli anni di piano e che consente all'impresa di conseguire il risanamento, quale obiettivo finale del piano (par. 5.4).

In merito alla sostenibilità dell'equilibrio aziendale, si segnala come l'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 al paragrafo 7) della Sezione III (*Protocollo di conduzione della composizione negoziata*) evidenzia che non vi sia di norma pregiudizio per la sostenibilità economico-finanziaria quando nel corso della composizione negoziata ci si attende un margine operativo lordo (MOL) positivo, al netto delle componenti straordinarie, o quando, in presenza di MOL negativo, esso sia compensato dai vantaggi per i creditori, derivanti, secondo una ragionevole valutazione prognostica, dalla continuità aziendale (ad esempio, attraverso un miglior realizzo del magazzino o dei crediti, il completamento dei lavori in corso, il maggior valore del compendio aziendale rispetto alla liquidazione atomistica dei beni che lo compongono).

In ultimo, la data di riferimento contabile del piano (la c.d. *spalla di piano*) deve essere quanto più prossima a quella di redazione dello stesso, al fine di evitare che in tale lasso temporale si verifichino significativi scostamenti. La distanza tra le due date, raccomandano i Principi, non dovrebbe essere superiore a quattro mesi e comunque "*non deve superare il limite oltre il quale le previsioni del Piano richiedano un significativo aggiornamento*" (§ 2.2.7). Il par. 2.1 del decreto dirigenziale chiede espressamente all'imprenditore la disponibilità di una si-

tuazione contabile con le rettifiche e assestamenti di chiusura aggiornata a non oltre 120 giorni, quale "presupposto necessario per la predisposizione del piano".

#### Principi generali sulla forma del piano

In ordine alla forma del piano, come altresì previsto dall'articolo 56 CCII, esso si sostanzia in un documento avente forma scritto e redatto per esteso, non potendo essere costituito da un semplice assieme di *slides* senza alcun contenuto analitico.

Il piano, partendo dalla presentazione dell'azienda e dalla situazione attuale, deve mettere in evidenza:

- > l'oggetto;
- > l'intervallo temporale coperto;
- > la data di redazione;
- > la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del piano e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura;
- > la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo;
- > l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il piano è redatto;
- > se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento;
- > eventuali limitazioni nella circolazione del documento.

La descrizione della situazione attuale e della strategia di risanamento deve essere effettuata in modo tale da poter comparare gli andamenti consuntivi (dati storici) con quelli previsionali, nonché tali da favorire la comprensione di come il piano consenta di superare lo stato di crisi e ristabilire l'equilibrio economico e finanziario.

Infine, le previsioni del piano devono essere sviluppate secondo una scansione temporale che, almeno per il primo esercizio coperto dal piano, sia caratterizzata da gradi di dettaglio che consentano la verifica dell'avanzamento anche per ristretti intervalli temporali.

#### Processo di elaborazione del piano

Ai fini dell'elaborazione del piano sono necessarie differenti competenze, disponibilità a livello tem-

porale e risorse umane, che possono essere anche apportate da consulenti esterni. Le modalità con le quali procedere allo svolgimento del processo di elaborazione del piano devono rientrare in un percorso ben definito caratterizzato dall'identificazione delle attività, delle responsabilità e dei tempi a ciò necessari. Il grado di analiticità, e conseguente complessità, che può essere previsto nell'affrontare l'intero processo di elaborazione del documento, dipende non solo dalle caratteristiche delle singole realtà imprenditoriali (comunque condizionante), ma, soprattutto, dalla volontà di orientare lo sviluppo dei vari punti nei quali è articolato il piano in modo più o meno particolareggiato. La procedura da seguire, quando ci si trova a programmare la stesura di un documento di pianificazione pluriennale, deve essere ben pianificata e devono essere considerati tutti i soggetti che ruotano attorno all'azienda, siano essi dipendenti o soggetti esterni. La pianificazione delle attività e l'identificazione dei responsabili che dovranno garantire nei tempi la produzione del flusso informativo necessario alla realizzazione del piano è attività complessa e delicata.

In relazione al contenuto, il piano è generalmente composto da una parte industriale e una economico-finanziaria e patrimoniale. Sebbene queste possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede quella economico-

finanziaria e patrimoniale. Qualora i piani prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali.

Nell'ambito del piano, il "modello economico, finanziario e patrimoniale" rappresenta la formalizzazione quantitativa delle prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali, sintetizzate all'interno di un foglio di calcolo elettronico. L'attività di predisposizione del modello economico finanziario e patrimoniale può essere suddivisa nelle seguenti fasi sequenziali:

- scopo: fase di definizione della natura, della complessità, del fabbisogno informativo e della struttura del modello;
- specifiche: fase di analisi e definizione dei flussi informativi;
- formalizzazione: fasi di ufficializzazione delle assunzioni di base;

- costruzione: fase in cui vengono elaborati i dati contabili prospettici;
- test: fase di verifica della correttezza matematica del modello;
- utilizzo: fase che si concretizza con l'analisi di sensitività, valutazione e pianificazione strategica.

Ai fini del processo di elaborazione del piano di risanamento, utili indicazioni possono essere altresì rinvenute nel paragrafo 2) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, dove tratta della *rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*. In tale paragrafo, infatti, vengono posti quesiti operativi all'imprenditore circa la disponibilità di una situazione contabile con le rettifiche e assestamenti di chiusura aggiornata a non oltre 120 giorni, l'affidabilità della situazione debitoria oggetto di ristrutturazione e la rispettiva quadratura con documenti provenienti da fonti esterne (per esempio, Centrale Rischi, situazione debitoria complessiva richiesta all'agente della riscossione, certificazione unica dei debiti tributari e certificazione dei debiti contributivi e per premi assicurativi), la disponibilità di un prospetto riassuntivo dell'anzianità dei crediti commerciali recante anche una stima prudente dei tempi di incasso, nonché la disponibilità di informazioni circa l'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari, anche raffrontati con gli esercizi precedenti.

Ad esse devono essere integrate le indicazioni di cui al paragrafo 4.1 relativamente alle fasi da seguire nella stima delle proiezioni dei flussi finanziari, nonché al paragrafo 5.1 circa la capacità di generare risorse sufficienti per il servizio del debito da ristrutturare.

### Quadro generale di partenza

La parte introduttiva del piano deve contenere alcuni elementi fondamentali quali:

> descrizione sintetica della realtà aziendale e delle sue caratteristiche: denominazione, sede legale e forma giuridica assunta, assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni compresi gli avvicendamenti intervenuti nella governance, eventuali operazioni straordinarie, i principali dati economici, finanziari e patrimoniali

storici, struttura organizzativa, numero dei dipendenti, collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie, una descrizione dell'attività considerando i processi ed i prodotti attuali, dei mercati di riferimento (principali clienti e fornitori, analisi della concorrenza e delle principali forze competitive), indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati e i principali motivi che hanno determinato la crisi. Sul punto, il decreto dirigenziale fornisce indicazioni in ordine alla disponibilità di risorse umane e tecniche chiave per la conduzione dell'attività (par. 1.1), nonché sulla disponibilità di informazioni circa l'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari, integrati con un raffronto con il precedente esercizio (par. 2.8);

> strategie applicate e in atto: sintesi delle strategie precedentemente formulate dal *management* e di come queste si raccordino con la situazione attuale della società, evidenziando, ove rilevante, se il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati sia dovuto ad un ritardo nell'esplicitarsi degli effetti di tale strategia ovvero se la strategia non risulti più adeguata al mutato contesto di mercato. Il decreto dirigenziale fornisce, tra gli altri, due quesiti di fondamentale importanza ai fini della descrizione delle strategie (par. 3.1). Il primo viene rivolto all'imprenditore e concerne le ragioni per le quali lo stesso abbia percepito uno stato di crisi o di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile. Contestualmente viene richiesto all'esperto di individuare le manifestazioni esteriori di tale stato. Si tratta di quesiti centrali ai fini della descrizione della strategia che intende intraprendere il *management* per superare la contingente situazione di difficoltà;

> dati economici e finanziari: analisi storica dei dati economico-finanziari e patrimoniali al fine di identificare i fattori determinanti del *business*, prestando particolare attenzione agli indicatori che consentono di individuare l'insorgenza del declino, il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi. Utili indicazioni sul punto sono rinvenibili al paragrafo 4) del decreto dirigenziale attinente alle proiezioni dei flussi finanziari;

> organizzazione aziendale: descrizione della *corporate governance* (struttura degli organi amministrativi), dell'organigramma aziendale con una sintetica analisi della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente e, infine, una sintetica descrizione del sistema dei poteri, delle deleghe, dei processi decisionali, delle funzioni e delle prin-

cipali procedure in essere.

Inoltre, i Principi, riprendendo il novellato articolo 2086, secondo comma, Cc, evidenziano come il piano dovrebbe comprendere anche una descrizione dell'assetto contabile (sistema di contabilità generale, monitoraggio periodico delle *performance* e presenza di sistemi di contabilità analitica) ed amministrativo (sistema di pianificazione e controllo e analisi degli scostamenti). Anche il decreto dirigenziale si concentra sull'organizzazione aziendale al paragrafo 1) e sulla situazione contabile e sull'andamento corrente al par. 2.1;

> descrizione dell'attività: principali processi e funzioni operative, degli impianti e strutture produttive, loro localizzazione, stato di manutenzione, capacità produttiva, rilevanza e consistenza dei magazzini e, se esistenti, dei lavori in corso di esecuzione, l'eventuale stagionalità ovvero sensibilità a variazioni in determinate e individuate variabili esogene quali il prezzo degli input, il grado di evoluzione tecnologica a supporto dell'attività aziendale, esistenza di brevetti, licenze d'uso e marchi, la normativa di riferimento che ha, o che potrebbe avere in caso di sua evoluzione, un impatto significativo, i principali clienti a cui l'azienda si rivolge o potrebbe potenzialmente rivolgersi, i principali fornitori e, tra questi, quelli eventualmente riconosciuti come "strategici";

> analisi del prodotto/servizio: per ciascuna linea di prodotto/servizio è opportuno fornire informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, al posizionamento rispetto ai concorrenti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione;

> analisi di settore/mercato: posizionamento dell'azienda nel mercato e nella catena di valore, evidenziando i fattori critici competitivi e, ove possibile, la percezione che i clienti o distributori hanno dei prodotti o servizi erogati rispetto ai concorrenti;

> la tecnologia impiegata, nonché il percorso di adozione e sostituzione di quest'ultima.

Successivamente si dovrà procedere con la diagnosi della crisi (v. *precedente riquadro* 2) e i relativi sintomi di criticità della situazione finanziaria, economica e patrimoniale, attraverso l'impiego di indicatori tipici dell'analisi di bilancio. Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porgendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile. Le crisi

finanziarie sono spesso così definite in modo improprio: infatti, nella maggior parte dei casi le crisi finanziarie rappresentano delle cause secondarie della crisi, sovente indotte da quelle primarie di natura strategica ed economica. Rari, invece, sono i casi in cui le crisi finanziarie possono considerarsi come cause primarie, ossia quando derivano da gravi errori nelle strategie finanziarie dell'azienda o da disequilibri nelle operazioni di investimento e di finanziamento. Con particolare riferimento alla situazione finanziaria, si rende pertanto necessario evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, se esistenti, un riepilogo sintetico delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori. È opportuno, inoltre, evidenziare gli altri significativi impatti negativi della crisi aziendale, come ad esempio la perdita di rilevanti clienti e fornitori, le uscite di personale e le interruzioni dell'attività produttiva.

Ai fini della diagnosi della crisi può essere utile evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, ove esistenti, un sintetico riepilogo delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori.

Utili indicazioni in merito all'individuazione delle cause della crisi sono rinvenibili al paragrafo 3) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, nel quale vengono posti alcuni quesiti operativi all'imprenditore, quali:

> perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? (par. 3.1);

> quali sono le cause del declino dell'andamento aziendale? (par. 3.2).

Anche all'esperto sono rivolti utili quesiti:

> quali sono le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario? (par. 3.1);

> qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile, l'imprenditore ha predisposto la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni? (par. 3.2).

Anche sulla struttura dell'indebitamento, l'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia fornisce utili indicazioni al paragrafo 5), domandando all'imprenditore a quanto ammonti il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano.

In particolare, il debito da servire corrisponde a:

- › debito scaduto;
- › debito già riscadenzato o differito;
- › debito interessato da moratorie *ex lege*;
- › linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
- › rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.

Tali quesiti devono essere contestualmente affrontati con i seguenti:

- › la situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?

In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività (par. 2.2);

- › i debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi? In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative (par. 2.5).

#### **ALCUNI ESEMPI DI POSSIBILI CAUSE E CONCAUSE DELLA CRISI (§ 4.10.4)**

- › mancanza di liquidità per insolvenza clienti: pur in presenza di vendite in aumento o stabili, i clienti ritardano oltre misura i pagamenti, determinando carenze nella liquidità aziendale. Tale situazione può essere causata da una errata scelta della fascia di clientela alla quale rivolgersi o da errata valutazione dei termini di dilazione concessi ai clienti;
- › riduzione dei ricavi di vendita: è opportuno comparare l'andamento del volume di vendita a quello complessivo del mercato di sbocco, per capire se si tratta di una flessione generalizzata per tutte le imprese o se coinvolge l'azienda in misura più rilevante rispetto ai concorrenti. L'approfondimento di tale causa conduce di solito ad un'analisi del corretto posizionamento di mercato, delle fonti del vantaggio competitivo in termini di differenziazione/innovazione di prodotto/servizio, di vantaggi di costo, di esistenza di prodotti sostitutivi, di efficacia dell'azione di marketing e della rete distributiva;
- › peggioramento del rapporto ricavi-costi per aumento dei prezzi di acquisto dei principali fattori: talvolta sensibili rialzi nei prezzi di acquisto delle materie e dei componenti non riescono ad essere

trasferiti sui prezzi di vendita determinando peggioramenti nei margini reddituali. L'incidenza di tale fattore deve essere valutata in relazione alla possibilità di impiego di materie/componenti e/o di fornitori alternativi;

› peggioramento del rapporto ricavi-costi per inefficienze produttive/sovradimensionamento: i margini operativi possono essere stati significativamente erosi per effetto di scelte errate di dimensionamento della capacità produttiva e/o commerciale o di progettazione/esecuzione dei processi operativi (obsolescenza macchinari, bassa specializzazione della manodopera, inadeguatezza delle tecnologie impiegate);

› peggioramento del rapporto ricavi-costi per gli oneri derivanti dalla struttura finanziaria: vi può essere il caso in cui i margini reddituali operativi siano positivi ma non sufficienti a garantire le risorse necessarie per il servizio al debito (interessi, quote capitale sui mutui);

› cambiamenti nell'assetto manageriale e proprietario: talvolta può verificarsi che il cambiamento in figure manageriali chiave, come pure l'uscita/entrata di soci, comporti rilevanti conseguenze sulla capacità operativa aziendale;

› sottocapitalizzazione e scelta delle fonti finanziarie: la carenza di apporti della proprietà può aver determinato un sottodimensionamento degli investimenti necessari al tipo di attività e/o ricorso a fonti finanziarie alternative non funzionali per costi e tempi di rimborso;

› eventi straordinari quali eventi naturali, disordini sociali e politici, cambiamenti negativi nel quadro della disciplina dei settori di attività, azioni giudiziarie ed altri eventi tendenzialmente indipendenti dalla volontà aziendale, possono aver innescato tendenze recessive nella capacità aziendale di generare liquidità;

› eccesso di prelievi (sotto forma, ad esempio, di dividendi, prestiti, remunerazioni amministratori) da parte della proprietà rispetto alle possibilità di produrre redditi e generare autofinanziamento con la gestione corrente.

#### **Strategia di risanamento**

La quinta sezione dei Principi si incentra sulla strategia di risanamento, la quale è frutto della precedente riflessione in merito alla diagnosi della crisi, alla presenza di *assets* su cui basare il rilancio dell'azienda, all'identificazione di concrete prospettive di risanamento e ai costi dell'eventuale procedura concorsuale o altro strumento di regolazione della crisi.

In primo luogo, i Principi si soffermano sulle intenzioni strategiche di risanamento. Nel piano devono essere esplicitate le ipotesi che il *management* pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale o alla dismissione di elementi del patrimonio. Le ipotesi alla base della strategia di risanamento devono essere

formulate in modo coerente con il contesto in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva, con la storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere altresì riferita al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.

Le principali indicazioni per l'imprenditore rinvenibili nel decreto dirigenziale possono essere riassunte come di seguito:

- › stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (par. 4.1.5);
- › verifica di coerenza dei dati economici prognostici (par 4.1.6);
- › stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste;
- › se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?

Ad esse si associano rispettivamente i seguenti quesiti posti all'esperto:

- › la stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali? (par. 4.7);
- › è stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica? (par. 4.8).

Il piano deve essere fondato su assunzioni prospettiche che, per loro natura, presentano vari gradi d'incertezza sul loro concreto avverarsi. A tal proposito, sono importanti le definizioni contenute nel principio ISAE 3400 *"The Examination of Prospective Financial Information"* emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di oggettività e

di incertezza degli elementi prospettici, distinguendo tra *"forecast"*, ossia previsioni e *"projections"*, ossia proiezione o previsione ipotetica.

L'informativa prospettica assume la forma di *forecast* quando è basata su *best estimate assumption*, mentre assume la forma di *projection* allorché è basata su *hypothetical assumption* oppure una combinazione di entrambe.

Il buon esito di un piano prevede che vengano verificati sia i *forecast*, previsioni basate su elementi oggettivi disponibili, che le *projections*, proiezioni che possono non essere basate su elementi oggettivi. In particolare, le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione. Possono anche essere considerate ragionevoli le ipotesi supportate da previsioni macroeconomiche affidabili, perlomeno per il primo periodo del piano, quali l'andamento del prezzo di determinate materie prime e dei tassi d'interesse. Vi sono, invece, altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle assunzioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato livello di attenzione, sovente frutto della discontinuità operativa e strategica. Tra queste, è possibile includere le previsioni su ricavi conseguenti a un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi.

Una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziaria e patrimoniale, occorre procedere con la descrizione della strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine. Al fine di predisporre correttamente l'analisi, è opportuno affrontare distintamente l'assetto industriale e l'assetto finanziario che possono, congiuntamente o singolarmente, creare i presupposti per la crisi. Sul punto, il par. 3.4 del decreto dirigenziale pone all'imprenditore il seguente quesito: quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?

Da un punto di vista industriale, dopo aver effettuato la diagnosi della crisi, nel piano devono essere descritti gli interventi correttivi da attuare e le conseguenti azioni strategiche e operative (v. *riqua-*

dro 3). In caso di operazioni straordinarie, il piano deve indicare gli elementi tecnico-giuridici essenziali dell'operazione medesima, le tempistiche di esecuzione, gli effetti patrimoniali e le ricadute sui creditori. A tal proposito, il par. 5.6 del decreto dirigenziale prevede di verificare che la proposta dell'imprenditore consenta, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo.

#### ESEMPI DI INTERVENTI CORRETTIVI DI NATURA INDUSTRIALE (§ 5.3.1)

- › la definizione dei mercati da servire sia in termini incrementali, sia decrementali;
- › la revisione delle linee di prodotto/servizio sia in termini incrementali, sia decrementali;
- › la definizione della piattaforma produttiva target;
- › le decisioni di "make or buy" (internalizzare vs esternalizzare) relativamente a talune attività;
- › la revisione della struttura di costo di prodotto/servizio anche mediante una revisione/riallocazione del personale;
- › l'eventuale diversificazione del portafoglio prodotti se rilevante;
- › la correzione dell'assetto organizzativo al fine di renderlo coerente con gli obiettivi di medio termine.

Quanto all'assetto finanziario, il piano deve far emergere gli sviluppi ritenuti cruciali nella definizione della strategia di risanamento al fine di identificare le misure da intraprendere in merito a:

- › poste riconducibili al capitale circolante netto commerciale, quale misura del fabbisogno finanziario derivante dalla gestione operativa;
- › copertura finanziaria degli investimenti e del loro mantenimento;
- › consistenza del patrimonio netto;
- › posizione finanziaria netta e sua composizione.

#### Impatto specifico della strategia di risanamento

La sesta sezione prevede che l'impatto specifico del risanamento debba essere illustrato con riferimento a quattro diverse aree aziendali:

- › vendite e commercializzazione: il piano deve descrivere l'analisi del mercato di riferimento, le strategie commerciali e di *marketing* da adottare e il piano delle vendite. Esso può anche includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi (es. specifiche

azioni di vendita e riorganizzazione della forza vendita). Il decreto dirigenziale fornisce indicazioni in merito alla stima dei ricavi (par. 4.1.1), nonché sulla coerenza degli stessi rispetto ai dati storici e quelli coerenti (par. 4.3);

- › produzione: nel piano deve essere dettagliata la descrizione già iniziata nei paragrafi introduttivi al piano circa la capacità produttiva necessaria, gli investimenti per l'acquisto di nuovi impianti, la programmazione della produzione e il livello di utilizzo degli impianti produttivi. Qualora la modifica della produzione comporti investimenti significativi, questi devono essere esposti nel piano. Utili indicazioni possono essere altresì fornite in caso di eventuale ottimizzazione dei processi produttivi al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi, quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del prodotto o servizio. Il decreto dirigenziale fornisce indicazioni in merito alla stima dei costi variabili e fissi (par. 4.1.2 e 4.1.3), nonché sulla coerenza degli stessi rispetto ai dati storici e quelli coerenti e i risparmi di costo che intende perseguire l'imprenditore (par. 4.4);

- › organizzazione e personale: è opportuno indicare nel piano gli obiettivi a livello di struttura organizzativa, sottolineando i ruoli, le responsabilità chiave e il dimensionamento dell'organico. Qualora sia prevista una profonda riorganizzazione che coinvolga altresì posizioni dirigenziali, il piano di risanamento deve prevedere analiticamente la descrizione del percorso ipotizzato, il nuovo assetto organizzativo, con indicazione dei ruoli e delle responsabilità di ogni singola risorsa umana, con particolare riferimento ai cambiamenti intercorsi rispetto alla situazione antecedente il periodo di piano, nonché ad eventuali inserimenti di nuove risorse. In seguito, tali cambiamenti dovranno essere esposti nel nuovo organigramma, che sostituirà quello originario ante crisi. In caso di riduzione dell'organico, occorre fornire una stima dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia. Analogamente in caso di necessità di gestione degli esuberanti del personale, il piano deve evidenziare il percorso ipotizzato, i costi di natura straordinaria, gli esborsi finanziari e le tempistiche. Il decreto dirigenziale pone molta attenzione sul requisito dell'organizzazione, focalizzandosi sulla disponibilità di risorse (umane e tecniche) chiave per la conduzione dell'attività aziendale (par. 1.1), nonché sulla disponibilità delle stesse rispetto alla realizzazione delle iniziative industriali che l'imprenditore intende eseguire (par. 3.5);

- › investimenti e disinvestimenti: il piano deve con-

tenere un riepilogo degli investimenti e dei disinvestimenti, evidenziando quelli che incidono sulla capacità produttiva, effettuando, laddove possibile, una comparazione con i tre precedenti. Si rende altresì necessaria la definizione del perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. Qualora i disinvestimenti hanno un ruolo chiave nella realizzazione del piano, i valori di realizzo in esso previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi. Il decreto dirigenziale focalizza l'attenzione sulla proiezione dei flussi finanziari anche in funzione degli investimenti e disinvestimenti che l'imprenditore intende adottare. In particolare, viene previsto che nella stima dei flussi di cassa prospettici, l'imprenditore deve accuratamente procedere con la stima degli investimenti da effettuare nell'arco di piano (par. 4.1.4) e deve tenere conto degli investimenti di mantenimento occorrenti, in coerenza con i dati storici (par. 4.6). Quanto ai disinvestimenti, il decreto dirigenziale prevede che l'imprenditore tenga conto nel piano delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempistiche. Suggerisce, inoltre, di verificare che le stime siano adeguatamente suffragate;

> shock macroeconomici e incertezza nella formulazione delle previsioni: i piani di risanamento operanti in *business* significativamente colpiti dagli shock macroeconomici (es. pandemia, guerre o disastri naturali), devono tenere conto di alcuni principi, quali la formulazione di previsioni della domanda sulla base di studi di settore condotti da soggetti autorevoli, considerare le eventuali limitazioni alla capacità produttiva e alla operatività, presentare scenari alternativi rispetto a quello base e valutare la possibilità di estendere l'orizzonte temporale del piano oltre i 3/5 anni, se tale è l'arco temporale prevedibilmente necessario per la cessazione delle circostanze eccezionali.

### Manovra finanziaria

Il piano deve contenere anche la manovra finanziaria, ossia "*l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario*" (§7.1.1). Infatti, il decreto dirigenziale al paragrafo 4), delinea espressamente come nella stima delle proiezioni dei flussi finanziari, l'imprenditore deve prevedere la declinazione patrimoniale, muovendo dalla situazione contabile di partenza (par. 4.1.10). Sulle grandezze patrimo-

niali si innestano le proposte alle parti interessate e viene calcolata la stima del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano.

La manovra finanziaria presenta come finalità quella di portare l'indebitamento ad un livello sostenibile e di rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante, che si sostanzia in un dato oggettivo che emerge dal piano stesso. Il compito della manovra finanziaria, infatti, è quello di individuare le fonti di copertura del fabbisogno a livello di mezzi propri e di debito. Il fabbisogno finanziario deve essere individuato puntualmente, tenendo conto dei possibili picchi negativi (cd. punte di massimo indebitamento) e costituisce un dato oggettivo, poiché la negoziazione riguarda esclusivamente le fonti di copertura dello stesso ed interessa i vari *stakeholders*. Inoltre, la manovra finanziaria deve prevedere un margine di cassa, che assicuri stabilità al piano in caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni effettuate.

La manovra finanziaria prevede un insieme di azioni e interventi richiesti a differenti soggetti coinvolti sulla base dello stato di crisi, tra i quali è possibile individuare:

> sostegno da parte dei soci attuali o di soggetti che abbiano manifestato interesse a investire nella società, per i quali è necessario specificare la tipologia di intervento previsto;

> sostegno da parte del ceto bancario, mediante interventi calibrati in funzione della gravità della crisi. In tal caso, si rende necessario indicare se la manovra prevede meccanismi volti al (parziale) ristorno degli impegni richiesti che potranno trovare applicazione al verificarsi di determinati eventi o risultati;

> supporto di altri creditori quali fornitori, erario ed enti previdenziali, per i quali è necessario effettuare una distinzione in funzione della natura dei singoli creditori.

Il fabbisogno che emerge dal piano è fronteggiato prima tramite l'utilizzo delle componenti di patrimonio netto, fino alla perdita dell'intero capitale sociale.

Qualora emerga ulteriore fabbisogno, lo stesso potrà essere coperto con (i) nuovo capitale apportato dai soci esistenti e/o da terzi e (ii) con una manovra sul debito, sotto forma di conversione e/o stralcio.

L'aumento di capitale in denaro può essere sottoscritto con l'apporto di risorse liquide (nuova finanza) da parte dei soci attuali della società o di terzi investitori, oppure risultare liberato dalla conversione o stralcio di debito in capitale. L'immissione di nuova liquidità risponde ad esigenze finanziarie immediate dell'azienda ed è funzionale agli obiettivi finanziari del piano di risanamento.

Quanto, invece, agli interventi sul debito, la manovra finanziaria tiene conto:

- › degli effetti della manovra finanziaria relativa al patrimonio netto;
- › del livello di indebitamento massimo sostenibile per ricostituire la condizione di equilibrio economico-finanziario nell'arco di piano;
- › del fabbisogno al servizio del capitale circolante;
- › della necessità di rendere le forme tecniche di indebitamento coerenti con la struttura del fabbisogno.

I Principi precisano che la *"nuova finanza non deve sommarsi a sovraindebitamento né determinare una situazione di sovraindebitamento non riassorbibile nell'arco di Piano"*.

Utili ed ulteriori indicazioni sono rinvenibili al par. 5.5 della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, nel quale si pongono quesiti all'imprenditore su come intenda fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso. Viene altresì richiesto l'impatto nei singoli anni di piano delle proposte alle parti interessate, che possono essere costituite da:

- › nuovi riscadenzamenti o dilazione di una parte del debito pendente;
- › stralcio di parte del debito;
- › la sua conversione in *equity* o in strumenti finanziari partecipativi;
- › nuove linee di credito;
- › nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.

In ultimo, i Principi raccomandano di considerare nel piano la componente fiscale, al pari di quanto previsto nel decreto dirigenziale (par. 4.1.8 e 4.10).

#### Action plan

Nella redazione del piano deve essere fornita particolare attenzione all'*action plan*, definito come *"la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano"* (§ 8.1). Obiettivo dell'*action plan* è quello di concretizzare le intenzioni strategiche ed esplicitare la valutazione in merito alla coerenza tra obiettivi, strategie identificate e modalità di raggiungimento delle stesse.

L'*action plan* deve descrivere:

- › attività, ambiti e modalità di esecuzione;
- › impatto delle azioni sull'organizzazione aziendale;
- › responsabilità, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni;
- › investimenti/disinvestimenti previsti;
- › coerente tempistica di esecuzione;
- › allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste.

Uno strumento spesso utilizzato per individuare e gestire le tempistiche di esecuzione del piano è rappresentato dal Diagramma di Gantt, che consente un'efficace rappresentazione grafica dei tempi stimati per la realizzazione del piano (asse orizzontale) e delle azioni necessarie per una sua effettiva implementazione (asse verticale). Esso permette, in altre parole, di pianificare, coordinare e illustrare lo stato di avanzamento e l'interdipendenza delle specifiche attività previste nel piano, nonché di associare alle singole attività le risorse, le tempistiche e i costi previsti.

Le azioni identificate possono essere:

- › le azioni sui ricavi, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti;
- › le azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa;

› le azioni sulle attività immobilizzate, dirette alla realizzazione del piano di investimento;

› le azioni sul capitale circolante, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti.

In relazione all'*action plan*, ai paragrafi 3) e 4) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, vengono individuati utili quesiti rivolti all'imprenditore:

› Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili? (par. 3.6);

› La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore? (par. 4.4).

### Dati prospettici

I Principi prevedono che la parte conclusiva del piano debba contenere una sintesi economico, finanziaria e patrimoniale nella forma degli schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi previsionali utilizzate e seguiti dalle eventuali analisi di sensitività.

In particolare, nel documento analizzato si legge che *"Il Piano deve muovere da grandezze economiche e segnatamente dai ricavi, esplicitando con sufficiente dettaglio i relativi costi.*

Nella declinazione finanziaria delle grandezze economiche va tenuto conto delle variazioni di capitale circolante netto e del fabbisogno per investimenti, per determinare i flussi liberi al servizio del debito (per capitale ed interessi), tenendo

*conto delle forme tecniche delle linee di credito (autoliquidante, di cassa, ecc.) e delle risorse derivanti dalla nuova finanza" (§ 9.1.2).*

Il decreto dirigenziale, partendo dalla disponibilità di informazioni sull'andamento corrente dei ricavi, ordini, costi e flussi finanziari e sul raffronto con l'esercizio precedente, fornisce puntuali indicazioni

in merito alla stima dei flussi finanziari, nonché alla declinazione finanziaria e patrimoniale delle grandezze economiche.

Il piano economico-finanziario deve presentare i medesimi criteri di valutazione adottati ai fini della redazione del bilancio di esercizio al fine di garantire la congruità della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. I principi prevedono, in particolare, che il piano si componga dei seguenti prospetti:

› conto economico: deve illustrare le previsioni attinenti a tutte le componenti reddituali che andranno a formare i risultati attesi;

› stato patrimoniale: deve contenere le attività e le passività prospettiche, nonché l'evoluzione del patrimonio netto, al fine di determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali;

› piano finanziario: deve contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari a realizzare il piano (sintetizzabili in flusso finanziario della gestione operativa, degli investimenti, dei finanziamenti e dei mezzi propri), congiuntamente alle previsioni di copertura di tali fabbisogni per ogni periodo considerato;

› piano di tesoreria (*budget* di cassa): deve dare conto della dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite, sulla base di una scansione temporale preferibilmente mensile, quantomeno nel primo anno dell'orizzonte temporale del piano. È opportuno che il piano di tesoreria sia periodicamente aggiornato al fine di consentire un controllo costante dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di cassa di breve termine.

Utile indicazioni in merito alla determinazione dei flussi finanziari sono rinvenibili al paragrafo 4) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, nel quale si prevede che tale determinazione avvenga come di seguito:

attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino, precisando che i tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata; deducendo dai flussi così determinati gli investi-

menti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte (a cura dell'imprenditore); portando in conto l'effetto delle dismissioni di ceppiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste.

Quanto al piano di tesoreria, l'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia al paragrafo 1.5) domanda all'imprenditore se esiste o meno un piano di tesoreria a sei mesi e, in difetto, l'imprenditore è tenuto a predisporre un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane (c.d. *thirteen weeks cash flow*), il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

### ESEMPI DI ANALISI DI SENSITIVITÀ (§ 9.8)

- scostamenti dei volumi;
- scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita;
- variazione del mix produttivo;
- livello degli invenduti e dei resi;
- scostamenti nella produttività dei fattori produttivi;
- grado di efficacia delle azioni relative alla produttività degli impianti e del lavoro;
- scostamenti rispetto alle stime sulla ratio di insoluto a regime;
- raggiungimento dei risparmi di costo derivanti dalle azioni previste;
- scostamenti rispetto alle stime dei corsi di cambio, dei tassi di interesse o del tasso di inflazione;
- eventi straordinari che, ad esito della analisi condotta, presentano un rischio rilevante di avveramento (fermo impianti, ritardi nelle consegne,
- cancellazione-sospensione di ordini già in portafoglio, accelerazione del grado di decadimento del ciclo di vita dei prodotti, effetti del rischio di perdita di risorse chiave, soccombenza in giudizi civili od amministrativi);
- scostamenti dei tempi di incasso dei crediti commerciali, dei tempi di pagamento dei fornitori, di rigiro del magazzino.

Poiché ogni valutazione previsionale è caratterizzata da un grado di rischio di avveramento, i Principi raccomandano che le assunzioni ipotetiche alla base del piano siano sottoposte ad analisi di sensitività. Queste possono essere considerate come simulazioni che hanno lo scopo di garantire la ro-

bustezza del piano, permettono di comprendere il grado di probabilità delle assunzioni alla base del piano e di evidenziare le conseguenze delle incertezze che lo caratterizzano, mostrando gli effetti sui dati economico, finanziari e patrimoniali derivanti da scenari più ottimistici (c.d. *best case scenario*) e più pessimistici (c.d. *worst case scenario*) rispetto a quello base (c.d. *base case scenario*). Lo sviluppo di analisi di sensitività dovrebbe prevedere che siano prioritariamente definite le variabili critiche (*key value driver*), che possono essere di tipo monetario e non monetario. Il criterio che porta all'individuazione delle variabili critiche nel processo di formulazione e continua revisione del piano, consiste nella selezione di quelle più rilevanti sull'impatto complessivo, ossia che pesano maggiormente sul risultato finale (v. riquadro 4). Gli *stress test*, invece, rappresentano una particolare tipologia di analisi di sensitività basata su simulazioni che assumono andamenti particolarmente pessimistici. La finalità è quella di analizzare gli effetti derivanti da scenari peggiorativi sulle principali *assumptions* delle proiezioni per valutare se esso possa risultare percorribile sottostando ad ipotesi peggiori. Lo *stress test* presenta un risultato positivo quando, nonostante cambiamenti estremamente negativi nelle ipotesi, la capacità di rimborso prospettica si dimostra in grado di reggere la variazione di determinate variabili critiche.

Anche l'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia tiene conto dell'importanza delle prove di resistenza, ponendo all'esperto il seguente quesito: il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (*stress test*), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?

All'imprenditore, invece, viene richiesto se la generazione di flussi positivi al servizio del debito dipenda solo dalle iniziative industriali, precisando che, in caso affermativo, è opportuno che l'esito atteso delle iniziative industriali sia sottoposto a prove di resistenza specifiche.

I Principi precisano altresì che in caso di adozione di scenari il Piano deve mostrare gli indicatori chiave di performance che consentano di intercettare gli scostamenti rispetto agli obiettivi, nonché il livello (punto di rottura), violato il quale, in una valutazione *ex ante*, viene meno l'obiettivo del piano. Ciò in coerenza con quanto indicato dall'articolo 87 del Codice della crisi, che individua il contenuto minimo del piano di concordato, tra cui "le iniziative

da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati" (v. riquadro 5)

Sul punto, il decreto dirigenziale al par. 3.7 pone un utile quesito all'imprenditore: Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?

I Principi dedicano, infine, una sezione *ad hoc* sugli indicatori di sostenibilità (ESG), evidenziando come le misure di natura finanziaria possono essere opportunamente affiancate dall'impiego di indicatori di tipo non finanziario (o meglio, extra-contabile) al fine di una migliore visione sull'andamento dell'azienda.

### 5. INIZIATIVE IN CASO DI SCOSTAMENTI (§ 9.8.3)

- › azioni alternative, in tutto o in parte eventualmente già individuate;
- › cambiamento della strategia;
- › modifica del modello di *business*;
- › nei casi più gravi, ricorso a un diverso o ulteriore strumento di composizione della crisi rispetto a quello già adottato.

### Esecuzione e monitoraggio del piano

A seguito della redazione del piano di risanamento, è necessario che l'organo amministrativo ponga in essere un'attenta attività di monitoraggio, necessaria per verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano medesimo, nonché per l'adozione delle necessarie manovre correttive in itinere.

In questo contesto, un assetto societario adeguato ai sensi del riformato articolo 2086, Cc, può certamente fornire un valido sostegno per la realizzazione delle analisi da condurre durante l'esecuzione del piano nell'ottica di prevenire ulteriori situazioni di criticità e consentire all'organo amministrativo di attivarsi prontamente per rimuovere le difficoltà contingenti e salvaguardare la continuità aziendale, che rappresenta la finalità ultima del piano.

Ai fini del monitoraggio del piano si rende necessario specificare i parametri di riferimento per il risanamento, mediante la configurazione di un sistema di rappresentazione di *delta-KPI*, incluso non solo di riferimenti di natura economica, finanziaria e patrimoniale (per esempio, ricavi/EBITDA, FCFO, PN, CCN, PFN, PN/EBITDA, PFN/EBITDA), ma anche di natura qualitativa, da confrontare con gli aspetti industriali e organizzativi previsti nel piano (per esempio, cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno).

A tale fine, può essere di supporto la costruzione di un cruscotto aziendale che evidenzii le *performance* e i relativi scostamenti rispetto a quanto previsto. Inoltre, dall'*action plan* deve risultare la distribuzione delle responsabilità per il perseguimento degli obiettivi e delle azioni specifiche attribuite ai diversi soggetti interni ed eventualmente esterni all'azienda, in modo tale da rendere chiari i compiti di ciascuno nel perseguimento della più ampia strategia di risanamento dell'azienda.

Ai fini di un efficace processo di monitoraggio, è opportuno che il piano preveda:

- › una chiara e puntuale definizione delle ipotesi alla base delle previsioni;
- › la descrizione delle analisi di sensitività effettuate sulle ipotesi di base e la definizione della variabilità massima per il mantenimento delle performance nel perimetro di continuità aziendale;
- › l'associazione tra ipotesi e responsabili organizzativi a cui spetta il monitoraggio.

Utili indicazioni in merito alla fase esecutiva del piano sono rinvenibili al paragrafo 1) della Sezione II dell'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, nel quale vengono posti i seguenti quesiti all'imprenditore:

- › ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- › è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (*KPI*) che consentano valutazioni rapide in continuo?

## Ruolo dei consulenti

Ai fini della redazione del piano di risanamento, l'imprenditore può decidere di farsi supportare da consulenti esterni, con i quali, raccomandando i Principi, dovrebbe essere disciplinato un contratto d'opera che individui tutte le caratteristiche della consulenza, il periodo in cui questa dovrebbe essere effettuata, il compenso e l'eventuale incarico per il monitoraggio dell'esecuzione del piano. Tra i consulenti è possibile individuare:

> *advisor* industriale/strategico, al quale spetta il compito di valutare la situazione aziendale identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici, supportando il *management* nel rappresentare le ipotesi industriali alla base del piano, la crescita del mercato di riferimento, comparazione delle ipotesi del piano rispetto alle dinamiche attese dal settore e analisi della sostenibilità del piano;

> *advisor* finanziario, che analizza il fabbisogno finanziario derivante dal piano, la composizione dei flussi di cassa prospettici e la coerenza tra impegni finanziari previsti, flussi di cassa disponibili e linee bancarie utilizzabili;

> altri consulenti, caratterizzati da competenze specialistiche in materia tributaria e giuslavoristica.

## Gruppi di imprese

Il tentativo di fuoriuscita dalla crisi può coinvolgere anche società appartenenti ad un gruppo di imprese in quanto controllate e assoggettate a direzione e coordinamento da parte di un unico soggetto economico. In tali circostanze, è utile dotare i piani delle singole realtà di una rappresentazione del piano a livello consolidato. La predisposizione di un piano di gruppo consente di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna realtà e dei suoi creditori, di avere una visuale sintetica degli effetti delle iniziative contenute nel piano, una definizione puntuale di alcuni parametri finanziari (tipicamente i *covenants*), nonché un efficace monitoraggio del piano stesso.

L'analisi della situazione di partenza del gruppo consta di una ricognizione dei rapporti commerciali e finanziari tra le società del gruppo, seguita da un'analisi dell'assetto partecipativo del gruppo e delle opportunità di semplificazione.

Anche l'Allegato al decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia, al paragrafo

6) tratta dei gruppi di impresa, fornendo utili quesiti operativi, principalmente focalizzati sulla necessità di fornire evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo, nonché sulla dipendenza di alcune società dalla continuità aziendale della società in crisi.

Peculiarità dei piani sottostanti gli accordi transattivi, i concordati preventivi e la composizione negoziata.

Qualora il piano di risanamento venga predisposto nell'ambito di un accordo di ristrutturazione dei debiti, occorre che lo stesso dia evidenza del pagamento dei creditori estranei all'accordo, i quali devono essere ragionevolmente individuabili nella situazione patrimoniale di partenza. Il piano deve, inoltre, consentire la stima dei flussi di cassa liberi al servizio del debito nei confronti dei creditori estranei, nei termini stabiliti dalla legge, sottoponendo tale stima a prove di resistenza coordinate con le analisi di sensitività del piano. I Principi precisano che, da un lato, i flussi destinati al pagamento dei creditori estranei devono avere una elevata probabilità di avveramento. Dall'altro lato, per il pagamento dei creditori aderenti e per il superamento della crisi il piano potrebbe esprimersi solo in termini di mera probabilità, a condizione che venga data corretta e compiuta evidenza del rischio afferente alla realizzazione del piano e delle relative conseguenze.

In caso di perdita del capitale sociale, occorre che il piano rechi una situazione patrimoniale prognostica al momento atteso per l'omologa a far data dal quale cessa la protezione dagli obblighi di ricapitalizzazione concessa dalla normativa concorsuale; ciò al fine di dare evidenza del superamento di una situazione rilevante ai sensi degli articoli 2447 e 2482 *ter*, Cc.

Il piano redatto nell'ambito dei concordati in continuità aziendale deve prevedere la stima dei flussi di cassa liberi al servizio dell'adempimento della proposta ai creditori concorsuali. L'entità di tali flussi deve fronteggiare l'effetto delle analisi di sensitività. In particolare, i flussi di cassa liberi al servizio del debito concorsuale devono avere una elevata probabilità di avveramento essendo la proposta ai creditori vincolante per il debitore.

Il piano deve altresì dare separata evidenza del fabbisogno finanziario sino alla presumibile data di omologazione, nonché dell'esigenza di eventuale nuova finanzia nel medesimo periodo, anche al fine di consentire al professionista attestatore le valutazioni richieste in caso di finanziamenti preveducibili, e di verificare il complessivo fabbisogno finanziario, quanto meno sino all'omologa.

È utile che il piano presenti una scansione temporale mensile, quantomeno nella fase iniziale e sino all'omologa, e che tenga conto della stagionalità propria dell'attività d'impresa. Nella fase successiva, sino al termine previsto per l'adempimento, la scansione può essere meno frequente. Tuttavia, è opportuno che la scansione temporale sia tale da permettere di intercettare, dagli scostamenti rilevati, eventuali gravi deterioramenti della capacità di produrre flussi di cassa al servizio del debito in misura adeguata all'adempimento della proposta concordataria.

Qualora il piano preveda una continuità indiretta, attraverso il conferimento, la cessione, l'affitto o comunque il trasferimento a qualsiasi titolo dell'azienda o di un ramo di essa in una società controllata, sia preesistente che di nuova costituzione, il piano deve essere esteso ai dati prognostici della controllata medesima. (in generale sul tema si veda anche A. Danovi, *Risanamento e crisi d'impresa nel sistema italiano*, Giuffrè, 2021).

### **Piani di risanamento per le MPMI**

Per rendere compatibile il *framework* dei Principi a tutte le realtà aziendali, nella sezione quattordici viene individuato il perimetro di applicazione per le aziende micro, piccole e medie (MPMI), come definite dalla normativa comunitaria (Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, G.U. L. 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41).

Poiché la struttura organizzativa delle MPMI si presenta più semplice, il reperimento di dati e di risorse finanziari e la redazione di un piano presentano

maggiori complessità. Per questo motivo, i Principi hanno sviluppato, con approccio differenziale, delle tavole sinottiche che per le MPMI individuano l'applicabilità integrale, con modifiche o la non applicabilità dei contenuti del principio generale (si veda § 14).

Anche il piano di risanamento delle MPMI deve rispondere ai requisiti di tempestività, sistematicità, coerenza e attendibilità. In particolare, deve contenere:

- › l'esplicitazione delle fonti utilizzate, la loro attendibilità e le eventuali criticità o carenze presenti nei dati, nonché i rischi potenziali che questi elementi rappresentano per l'attuazione del piano;
- › la descrizione dell'azienda e dell'attività svolta, l'analisi delle strategie applicate ed in atto, in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia e di posizione competitiva, dando rilievo alle situazioni in cui vi siano vincoli tecnici, contrattuali o di altra natura, o problematiche di reperimento delle risorse finanziarie e umane necessarie per l'attuazione del piano;
- › la presentazione dei dati economico-finanziari di partenza e la diagnosi sullo stato e sulle cause della crisi;
- › l'identificazione della strategia di risanamento in termini produttivi, commerciali ed organizzativi e la definizione del piano degli investimenti;
- › la manovra finanziaria;
- › l'*action plan*;
- › il piano economico-finanziario e patrimoniale previsionale, composto da conto economico, stato patrimoniale, piano finanziario e piano di tesoreria;
- › l'analisi di sensitività e *stress test*;
- › eventuali specifiche sulla fase di applicazione e monitoraggio;
- › eventuali indicazioni richieste dallo strumento normativo che eventualmente accompagna il piano.

# La ferocia della guerra Ucraina, scontro che cambia il mondo

di Paolo Bricco, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 15, 7 settembre 2022

La ferocia della guerra ha un impatto feroce sulla deglobalizzazione. Perché – con le sue conseguenze economiche e militari, finanziarie e tecnologiche, politiche ed energetiche – l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia sta cambiando la meccanica e la fisiologia del mondo. O, meglio, sta imponendo una curvatura e una accelerazione a fenomeni in corso. Alcuni li ha cancellati. Altri li ha intensificati. Altri ancora li ha creati. La macchina saltata in aria a Mosca con dentro Dar'ja Dugina, la figlia di Aleksandr Dugin, l'ideologo del neo-eurasiatismo apprezzato da Vladimir Putin nel primo periodo della costruzione del suo potere. L'accendersi della contro-offensiva degli ucraini per riprendere la città di Kherson. Sono tutte espressioni violente della guerra che operano, con la loro tragica episodicità e la loro metodica persistenza, sul sottostante del resto del mondo. Il battito della farfalla della guerra in Ucraina si può avvertire ovunque.

## La doppia dipendenza dell'Europa

Il sistema manifatturiero europeo ha due dipendenze patologiche: energetica dalla Russia (il gas) e mineraria dalla Cina (le terre rare). La dipendenza dal gas russo – esito, anche, delle scelte strategiche della Germania e dei comportamenti collusivi di parte della sua classe dirigente con la "democrazia" putiniana – alimenta una inflazione significativa. Questa inflazione può cambiare per sempre la

quotidianità dei cittadini europei. E può destrutturare il sistema industriale continentale indebolendo la sua dimensione di piattaforma produttiva che sta tentando di mantenere le posizioni nella ma-

nifattura a medio-alto valore aggiunto nelle Global Value Chains del nuovo mondo post Grande Crisi del 2008, post crisi dei debiti sovrani del 2011 e post pandemia. Il problema, però, non è soltanto quello che sta succedendo. Il problema è pure quello che sarebbe potuto accadere e che, invece, con la guerra non è accaduto. La guerra ha infatti interrotto il processo di graduale integrazione del sistema economico ucraino nel sistema economico europeo. Le ragioni militari, le sfere di influenza fra le organizzazioni internazionali e le dinamiche interne alle classi dirigenti sono elementi preponderanti e visibili. Ma esiste anche la questione degli equilibri e delle egemonie tecno-industriali ed economico-finanziarie. È accaduto tutto pochi mesi prima della invasione russa. Il 13 luglio 2021, il vicepresidente dell'Unione europea Maroš Šefčovič è volato a Kiev. L'obiettivo era una alleanza tecnologico-industriale imperniata sulle terre rare: armi, automotive, fibre ottiche. L'accordo è stato raggiunto: ha firmato per la controparte il primo ministro Denys Shmyhal. L'Ucraina forniva, prima dell'invasione russa, il 90% del gas neon necessario per i chip elettronici montati sulle auto. Esiste – esisteva – una società di Odessa, la Iceblink, che produce – produceva – la maggior parte del neon del mondo. Il litio ucraino è molto puro: serve poca industrializzazione estrattiva. Il 6% del titanio del mondo è qui. Il 20% della grafite è qui. Terre rare e minerali preziosi per la manifattura europea in cambio di denaro e di digitalizzazione. La ragione strategica per l'Ucraina: con il North Stream 2, la *pipeline* fra la Russia e l'Europa voluta dalla Germania, l'Ucraina si aspettava un calo dei diritti di passaggio del gas dai suoi oleodotti. La ragione strategica dell'U-

nione europea: ridurre la dipendenza dalla Cina per le terre rare. Qualcosa, nei mesi prima dell'invasione russa, è dunque successo. Ma la storia è più antica. Perché molte altre cose sono accadute negli ultimi trent'anni. È caduto il muro di Berlino. È implorsa l'Unione Sovietica. Putin, già funzionario del Kgb, opera a San Pietroburgo e a Mosca muovendosi fra politica, affari e *deep state*. Nel 1997, consegue un dottorato di ricerca all'Istituto Minerario di San Pietroburgo discutendo la tesi dal titolo «Pianificazione strategica dell'industria mineraria di una regione sotto il vincolo della formazione di una economia di mercato». L'importanza delle terre rare è fissata nella politica di Mosca dal suo discorso del 2016 che definisce questi metalli «critici per le capacità di difesa della Russia». La Russia è al quarto posto – dopo Cina, Brasile e Vietnam – per miniere di terre rare, ma produce solo il 2% del totale mondiale e soddisfa con le proprie riserve non più del 10% del fabbisogno nazionale: quasi la totalità dell'import proviene dalla Cina. Molte terre rare si trovano in Siberia, prive delle strutture industriali con cui vengono estratte e lavorate. Nel luglio del 2019, Putin autorizza la riduzione dall'8% al 4,8% del prelievo fiscale sui profitti per le imprese impegnate in questo business. Due anni dopo l'Ucraina e l'Unione europea stringono una alleanza strategica. Tre anni dopo - quest'anno - la Russia invade l'Ucraina. Litio e titanio, bauxite e cobalto sono nel Donbass, il primo epicentro della contesa.

### **Il battito di ali della guerra si avverte ovunque**

L'invasione russa ha un impatto feroce sulla debolezza energetica strutturale e sulla fragilità negli approvvigionamenti dell'Europa, che dalla scoperta dell'America nel 1492 è stata il fulcro delle integrazioni produttive e commerciali di pezzi lontani del mondo. Scriveva nel 1919 John Maynard Keynes nelle *Conseguenze economiche della pace*, a proposito dell'Europa di prima della Prima guerra mondiale: «Chiunque a Londra poteva ordinare per telefono, bevendo a letto il tè della mattina, qualsiasi prodotto del mondo intero, in ogni quantità desiderata, e confidare in una consegna in tempi brevi, sull'uscio della propria casa». Cento anni dopo le parole di Keynes, con la curvatura impressa dalla guerra in Ucraina alla deglobalizzazione il pericolo è che, in tutta Europa, un cittadino non possa ordinare nulla perché impegnato ad usare i suoi risparmi per saldare la bolletta dell'energia di casa e che un imprenditore – se la sua azienda non vive una crisi di finanza di impresa troppo paralizzante – in-

tensifichi con le sue scelte di approvvigionamento la dipendenza della manifattura continentale e inglese dalla Cina.

### **La questione africana**

Nessun continente ha beneficiato come l'Africa dell'ultima globalizzazione. E nessun continente può subire il maggiore dei danni dalla guerra in Ucraina: non solo la morte per le armi, ma anche la morte per la fame. L'interruzione del commercio del grano dall'Ucraina verso l'Egitto e la Libia, il Marocco e la Tunisia, il Sahel e il Corno d'Africa ha una doppia ferocia: la ferocia dell'assenza del pane sui banconi e agli angoli dei mercati e la ferocia della dinamica dei prezzi impazziti che, anche quando il pane c'è, rende impossibile nutrirsi a donne e uomini, bambini e vecchi. La guerra in Ucraina rischia di fare regredire processi virtuosi di sviluppo che durano da vent'anni. E, nel combinato disposto di tutti questi elementi diretti e indiretti, è in grado di innescare nuovi moti migratori da Sud a Nord, facendo del Mediterraneo un deserto di acqua e paura, aspettative e tensioni. Nelle contraddizioni e nelle durezza di un continente che è un insieme di mille mondi diversi, le statistiche degli ultimi venti anni mostrano come l'Africa si sia progressivamente integrata nell'economia internazionale, acquisendo prosperità (*lectio* ottimistica) o riducendo povertà (*lectio* realistica). Secondo le elaborazioni su dati CEPII-BACI, l'Africa non è stata più soltanto la terra triste che ha custodito petrolio e gas, terre rare e oro, diamanti e argento. È diventata anche un soggetto attivo. La quota del commercio mondiale in capo all'Africa è salita dal 2,7% del 2000 al 3,1% del 2018. La quota del commercio mondiale dei beni intermedi, che identifica il grado di interconnessione fra i sistemi produttivi, è aumentata dall'1,8% al 2,5 per cento. La stessa dinamica si osserva circoscrivendo il campo alla manifattura: la quota del commercio mondiale dei beni manifatturieri riferita all'Africa è salita dall'1,4% del 2000 all'1,8% del 2018. Quella dei beni manifatturieri intermedi dall'1,7% al 2,4 per cento. Il valore aggiunto generato dall'Africa ha per il 75% una matrice puramente africana. E questo, fra il 2000 e il 2018, è un dato stabile. Il blocco occidentale ha trascurato l'Africa: il valore aggiunto africano generato dall'America è sceso dal 4% al 3,2 per cento; quello generato dall'Europa è calato dall'11% all'8 per cento. Il miglioramento strategico-qualitativo della fisiologia economica del continente africano ha una radice cinese. Il valore aggiunto africano di

origine cinese è aumentato dall'1% al 3 per cento. Tutto questo potrebbe però essere deviato dal problema del grano ucraino: è concentrata in Africa una buona parte delle 47 milioni di persone in più che, secondo la Fao, possono soffrire la fame per il grano fermo nei silos e nei porti sul Mar Nero. L'assenza forzata di cibo crea disperazione in ogni essere umano e attiva grandi processi storici. La

crisi alimentare è stata all'origine delle rivolte delle primavere arabe. La fame nera rischia di interrompere la linea di sviluppo di un intero continente e di spingere verso Nord nuove ondate di migrazioni, in una chiusura del cerchio che unisce l'Africa e l'Europa e che rappresenta la maggiore incognita di una fase della deglobalizzazione segnata drammaticamente – anche – dal sigillo della guerra in Ucraina.

# La disciplina degli accordi di ristrutturazione dei debiti

di Carlo Trentini, Estratto da Il Sole 24 Ore, "Edicola Fisco", 29 luglio 2022

Il Codice, anche nelle ultime modificazioni apportate dal decreto legislativo 83/2022, non ha modificato radicalmente, nel suo impianto complessivo, le linee portanti dell'istituto. Le linee guida degli accordi di ristrutturazione dei debiti, sia dal punto di vista del diritto sostanziale, sia per gli aspetti procedurali, sono state, nel complesso, confermate; con tutto ciò, vanno segnalate importanti novità, fondamentalmente ispirate, da un lato, all'introduzione - a determinate condizioni e *in nuce* - del principio maggioritario proprio del concordato preventivo e, dall'altro, all'intento di favorire il ricorso agli accordi, in particolare estendendo la figura degli accordi *ex* articolo 182 *septies* L. Fall. a ogni tipologia di creditori e, infine, alla volontà di armonizzare, quanto meno in parte, la disciplina processuale degli accordi di ristrutturazione e del concordato preventivo.

## Gli aspetti negoziali

### Natura

Dal punto di vista strettamente negoziale, gli accordi sono negozi di diritto privato stipulati tra il debitore e i creditori, ovvero almeno una percentuale qualificata dei creditori e finalizzati alla composizione della crisi o dell'insolvenza.

A lato di tali accordi, sempre al fine di pervenire al riequilibrio economico-finanziario, l'imprenditore stipula di regola altri negozi, con terzi, previsti nel piano (quali vendite, finanziamenti, ecc.).

### Modifiche

Considerati gli accordi nella loro natura di negozi

di diritto privato, agli stessi si applicano, in generale, le norme di diritto comune in tema di validità del contratto. Così come, una volta concluso un contratto, non è ammessa la **revoca del consenso** prestato, questo potendosi sciogliere solo per mutuo consenso ovvero nei casi previsti dalla legge (articolo 1372 Cc), eguale regola trova applicazione ai negozi che s'inquadrano nell'istituto degli accordi di ristrutturazione dei debiti. Ma anche le stesse **modificazioni consensuali** degli accordi - sia in corso di procedimento sia dopo l'omologazione degli accordi - in tanto sono da considerarsi ammissibili, in quanto le modifiche apportate non siano sostanziali; nel caso in cui, prima dell'omologazione, intervengano modifiche sostanziali del piano, l'attestazione va rinnovata e il debitore deve chiedere il rinnovo del consenso ai creditori parti degli accordi (articolo 58, comma 1 CCI). Tale regola si applica anche in caso di modifiche sostanziali del piano. Se, invece, successivamente all'omologazione, si rendono necessarie modifiche sostanziali del piano (anche per effetto di variazioni del contenuto degli accordi), occorre provvedere al rilascio di una nuova attestazione, alla pubblicazione del nuovo piano e della nuova attestazione nel Registro delle imprese, e all'inoltro di un avviso, per lettera raccomandata o per posta elettronica certificata, ai singoli creditori, ai quali è data facoltà di proporre opposizione al tribunale entro trenta giorni dalla data della ricezione dell'avviso (articolo 58, comma 2 CCI).

### Ammissibilità di condizioni

Agli accordi possono essere apposte condizioni,

tanto risolutive quanto sospensive; in particolare è frequente l'apposizione della condizione sospensiva dell'omologazione degli accordi; nel caso di ogni altra condizione, affinché sia possibile attestare la fattibilità economica e giuridica del piano, è necessario che il piano preveda misure alternative per il caso del mancato realizzarsi della condizione sospensiva ovvero per il verificarsi della condizione risolutiva.

## GLI ACCORDI SONO AMMISSIBILI SE IL PIANO È LIQUIDATORIO?

Nell'interpretazione della legge fallimentare è discusso se gli accordi siano o meno compatibili con **soluzioni liquidatorie della crisi**. Dall'articolo 61, comma 5 CCI - che prevede la possibilità di accedere agli accordi di ristrutturazione a efficacia estesa (di regola, ammissibili soltanto se il piano contempla la continuità aziendale), anche senza che ricorra tale condizione, purché almeno la metà dell'indebitamento complessivo sia verso banche e intermediari finanziari - si desume che il piano degli accordi non deve *necessariamente* prevedere la continuità aziendale e che, quindi, sono ammissibili accordi aventi un piano liquidatorio.

La ristrutturazione può dunque attuarsi secondo le direttrici più diverse: liquidatoria ovvero di continuità aziendale, così come può prefigurarsi il riequilibrio attraverso una soluzione dilatoria, i.e. il semplice riscadenzamento dei debiti e degli oneri finanziari, specialmente se viene ridotto l'indebitamento complessivo, attraverso la liquidazione di beni non strumentali ovvero l'apporto di nuovo capitale.

Un altro, specifico, requisito contenutistico è stato introdotto dal Codice della crisi, esattamente dall'articolo 57, comma 2, a tenore del quale *"gli accordi devono contenere l'indicazione degli elementi del piano economico-finanziario che ne consentono l'esecuzione"*.

### Contenuto

Gli accordi possono avere il contenuto più diverso.

Esaminati dal punto di vista delle diverse tipologie, gli accordi possono riguardare:

> la **struttura dell'indebitamento** (rinegoziazione delle scadenze, delle garanzie e degli interessi; rimesse, totali o parziali, di debiti o rinuncia a

crediti; *pacta de non petendo*; consolidamento dei debiti chirografari; conversione dei debiti in capitali di rischio, eccetera);

> la **composizione dell'azienda e del patrimonio** attivo in genere (dismissione dei cespiti non strategici, di rami d'azienda e della stessa azienda; riduzioni di personale; affitti, in particolare a una *newco*, cui vengono trasferiti, prospetticamente, i componenti attivi del patrimonio);

> interventi circa la **gestione dell'impresa** e gli **assetti societari** (sostituzione di *manager*; inserimento di nuovi componenti degli organi di gestione e di controllo, in specie su indicazione dei creditori più forti; mutamento nella composizione dell'azionariato; in forza dell'**articolo 120 bis**, introdotto dal secondo decreto correttivo, possono altresì prevedersi modificazioni statutarie della società debitrice, inclusi aumenti e riduzioni di capitale, anche con limitazioni o esclusione del diritto di opzione, e altre operazioni che incidano direttamente sui diritti di partecipazioni dei soci, nonché fusioni, scissioni e trasformazioni).

Le varie, possibili, tipologie di interventi possono, ovviamente, combinarsi; è così possibile, per esempio, prendere accordi che prevedano - contemporaneamente - la cessione di cespiti non strategici (per creare liquidità), e, al contempo, la rinegoziazione delle scadenze con i creditori, con costituzione di nuove garanzie, anche di terzi (soci, amministratori, nuovi soci) nonché la sostituzione dei *manager*, eccetera.

In ogni caso, negli accordi devono indicarsi gli elementi del piano che ne consentono l'esecuzione (articolo 57, comma 2 CCI).

### Forma

Quanto alla forma degli accordi, nel Codice della crisi è espressamente prevista la forma scritta (articolo 56, comma 5). Facendo applicazione della disciplina di diritto comune in tema di forma dei contratti, occorre precisare che gli accordi devono presentare **sottoscrizione autentica**, questa essendo la lettura prevalente nella giurisprudenza che motiva tale orientamento, innanzi tutto, con il fine di assicurare la certezza della provenienza dell'atto e, in secondo luogo, perché tale forma garantisce il titolo richiesto per la pubblicazione degli accordi nel Registro delle imprese.

## “ACCORDO” O “ACCORDI”?

Contrariamente a quanto sostenuto da un orientamento dottrinale oramai minoritario, può considerarsi pacifico che **non** è affatto **necessario** che il debitore stipuli con i creditori **un unico contratto** plurisoggettivo (o plurilaterale); deve considerarsi perfettamente ammissibile che più accordi siano conclusi - e le relative sottoscrizioni autenticate - separatamente e in tempi diversi. L'ammissibilità di una pluralità di accordi è pacificamente ammessa in giurisprudenza.

### Percentuale di adesione

L'articolo 57, comma 1, CCI conferma la regola già vigente nella legge fallimentare, per la quale gli accordi vanno conclusi con creditori «che rappresentino **almeno il 60%** dei crediti».

Deve ritenersi confermata anche la lettura unanime, vigente la legge fallimentare, circa il criterio per determinare la **totalità del montecrediti** su cui calcolare la percentuale: andranno conteggiati tutti, indistintamente, i crediti, siano essi chirografari, prelatizi o prededucibili; siano scaduti o da scadere (come si desume anche dalla regola dettata per la soddisfazione dei creditori estranei, con termini differenziati a seconda che siano o meno scaduti alla data dell'omologazione); già accertati giudizialmente o meno; eccetera.

Il Codice ha espunto la norma della legge fallimentare, a tenore della quale non si computano nel totale dei crediti quelli relativi ai finanziamenti finalizzati alla presentazione della domanda di omologazione degli accordi (articolo 182 *quater*, secondo e ultimo comma, L.F.).

### Impugnabilità di diritto civile degli accordi

Questione di non agevole soluzione è quella della possibilità dell'impugnazione in un ordinario giudizio di cognizione degli accordi, una volta omologati. Il problema, per nulla teorico, riguarda l'assoggettamento degli accordi, intesi nel senso negoziale, alle azioni d'invalidità; in particolare di annullamento per errore, ma anche per altri vizi; ovvero di nullità, rescissione, risoluzione.

La natura negoziale degli accordi sembrerebbe imporre di considerare la loro soggezione agli ordinari rimedi.

D'altro lato, non può dimenticarsi che gli accordi

s' inseriscono in un procedimento di natura giudiziaria, sono potenzialmente esposti alle eccezioni dei creditori che possono opporsi alla loro omologazione, e sono infine sottoposti al vaglio del tribunale che, oltre ad altri aspetti, ne deve verificare la validità giuridica; senza contare che l'articolo 57, comma 4, CCI espressamente prescrive che un professionista indipendente deve attestare la fattibilità - in forza del decreto correttivo del 2022, che ha eliminato ogni qualificazione di questa - tanto economica che giuridica del piano, valutazione che indefettibilmente esige che siano esaminati gli accordi e se ne escluda l'invalidità (che pregiudicherebbe la fattibilità giuridica). Ma, soprattutto, va considerato che, una volta intervenuta l'omologazione, l'unico rimedio che il Codice prevede è il **reclamo alla corte d'appello** (articolo 51 CCI).

Ammettere, in alternativa, l'impugnazione degli accordi con gli ordinari strumenti di diritto comune finirebbe per:

- > consentire il sovrapporsi di una valutazione giudiziaria alternativa a quella resa dal tribunale in sede di omologazione;
- > permettere di ridiscutere della validità degli accordi anche una volta scaduti i termini del reclamo;
- > soprattutto, cagionare potenzialmente l'effetto di porre nel nulla gli effetti previsti negli accordi, così pregiudicando la realizzazione del piano e, quindi, la soluzione della crisi o dell'insolvenza (con l'ulteriore, contraddittoria, conseguenza, che gli atti esecutivi degli accordi, divenuta definitiva l'omologazione, sarebbero sottratti alla possibile azione revocatoria, in caso di apertura della liquidazione giudiziale del debitore).

### Accordi di ristrutturazione agevolati

Sempre con riferimento agli aspetti negoziali, la riforma - ma anche il DI 118/2021, mediante il nuovo articolo 182 *novies* L. fall. - ha introdotto un *subgenus* del tutto nuovo, contraddistinto da una regola particolare circa la percentuale dei creditori aderenti: gli «accordi di ristrutturazione agevolati» (articolo 60 CCI), per i quali è sufficiente l'adesione agli accordi di creditori che rappresentino **soltanto il 30%** del totale dei crediti, alla duplice condizione che:

- > non si proponga la moratoria del pagamento dei

creditori estranei agli accordi;

› il debitore non chieda e rinunci a chiedere misure protettive temporanee.

Diritti dei creditori non aderenti

Non muta, rispetto alla disciplina della legge fallimentare, la regola relativa agli obblighi del debitore nei confronti dei creditori che non aderiscano agli accordi ("creditori estranei", così testualmente chiamati anche nel Codice - cfr. articolo 57).

L'articolo 57, comma 3 CCI prevede che, quanto ai creditori estranei, gli accordi debbano essere idonei ad assicurare il **pagamento integrale**, con la precisazione, quanto ai termini, che questo deve intervenire con una **dilazione di centoventi giorni**, rispetto alla scadenza, se successiva all'omologazione ovvero dall'omologazione, se anteriore.

Non v'è ragione per deviare dall'interpretazione pacificamente accolta dagli interpreti della legge fallimentare, per cui per «pagamento integrale» s'intende il pagamento:

› del totale del credito (e non per una percentuale);

› secondo il mezzo e il modo convenzionalmente pattuiti o, in difetto, trattandosi di obbligazioni pecuniarie, in danaro (è inammissibile *l'aliud pro alio*, salvo che il creditore non vi consenta).

È controverso, se per effetto della dilazione di pagamento, il debito si accresca degli interessi per il ritardo; quanto alla corrispondente norma della legge fallimentare, l'interpretazione non è univoca: chi sostiene la tesi negativa invoca, in via analogica, le regole circa i riparti nelle procedure concorsuali; altri, sempre per la negativa, hanno osservato che, per la maturazione degli interessi, occorre che il debito sia scaduto; in senso contrario, si sostiene che la legge prevede la sola moratoria del pagamento e che da questa regola non sarebbe lecito desumere altri effetti, soprattutto in considerazione dell'inesistenza, nell'istituto degli accordi, di alcuna sospensione del decorso degli interessi (a differenza del regime del concordato preventivo). E, tenuto conto di tale argomento, la tesi che riconosce il decorso degli interessi, anche nel periodo di dilazione, è da considerarsi preferibile.

## Effetti degli accordi verso fideiussori, coobbligati e obbligati in via di regresso

Per quanto attiene agli effetti degli accordi rispetto ai coobbligati e ai soci solidalmente responsabili, il Codice, allo scopo di superare le divergenze diffuse in sede d'interpretazione della legge fallimentare, ha introdotto una disciplina dettagliata. L'articolo 59 CCI prevede che:

› per i creditori aderenti, la conclusione dell'accordo comporta gli effetti dell'articolo 1239 Cc (la liberazione dei garanti, che rimangono tenuti nei limiti degli accordi raggiunti) (comma 1);

› negli accordi a efficacia estesa rimangono impregiudicati i diritti dei creditori non aderenti - cui sono estesi gli effetti dell'accordo con la percentuale del 75% degli appartenenti alla stessa categoria - nei confronti dei fideiussori, dei coobbligati e degli obbligati in via di regresso (comma 2);

› (se ne desume, *a contrario*, che) anche nella tipologia ordinaria degli accordi, i creditori non aderenti conservano impregiudicati i loro diritti nei confronti di fideiussori, coobbligati e obbligati in via di regresso;

› salvo patto contrario, gli accordi riguardanti la società hanno effetto liberatorio nei confronti dei soci illimitatamente responsabili, a meno che essi abbiano prestato autonoma garanzia per i debiti sociali - e sempre salvo che non sia diversamente previsto.

## I finanziamenti prededucibili

Il Codice della crisi ha ridisegnato anche la disciplina dei finanziamenti in funzione, in corso e in esecuzione di procedura. Per quanto riguarda i **finanziamenti anteriori** alla presentazione della domanda, l'articolo 99 CCI ammette la prededucibilità dei relativi crediti esclusivamente nel caso in cui essi siano funzionali all'esercizio dell'attività d'impresa, anche quando tale continuazione serva unicamente alla liquidazione ovvero «all'apertura e allo svolgimento» della procedura. Riferendosi a «finanziamenti» la legge dichiaratamente prescinde dalla forma tecnica («in qualsiasi forma») e assimila agli stessi l'emissione di garanzie, funzionali all'esercizio dell'impresa sino all'omologazione degli accordi, come pure successivamente - in ogni

caso, funzionali alla migliore soddisfazione dei creditori. La prededuzione è accordata anche ai finanziamenti erogati in funzione della presentazione della domanda di omologazione degli accordi, quando detti finanziamenti siano previsti nel piano e la prededuzione sia espressamente disposta nel provvedimento di omologa (comma 5).

L'autorizzazione a contrarre i finanziamenti e le altre operazioni assimilate può essere chiesta anche con la domanda di accesso alla procedura; la richiesta deve specificare:

- > la destinazione dei finanziamenti;
- > che il debitore non sarebbe diversamente in grado di reperirli;
- > che la loro assenza determinerebbe «grave pregiudizio» per l'attività aziendale o per il prosieguo della procedura.

Salvo che il tribunale non ravvisi l'urgenza di provvedere per evitare un danno grave e irreparabile all'attività aziendale, la richiesta di autorizzazione deve essere accompagnata dall'attestazione di un professionista indipendente che attesti la ricorrenza dei requisiti di legge nonché che i finanziamenti sono funzionali alla migliore soddisfazione dei creditori (comma 2).

Quanto ai **finanziamenti per l'esecuzione degli accordi**, l'articolo 101, comma 1, CCI prevede la prededucibilità dei relativi crediti a condizione che:

- > sia prevista la continuità aziendale;
- > gli accordi siano omologati;
- > i finanziamenti siano - espressamente - previsti nel piano.

A norma dell'articolo 101, comma 2 CCI, in caso di successiva apertura della procedura di liquidazione giudiziale, la **prededucibilità dei crediti** si conserva, a meno che il piano dell'accordo risulti - sulla base di una valutazione da riferirsi al momento del deposito - basato su dati falsi o sull'omissione di informazioni rilevanti o il debitore abbia compiuto atti in frode ai creditori e il curatore provi che i soggetti che hanno erogato i finanziamenti, alla data dell'erogazione, erano consapevoli di dette circostanze.

Infine, quanto ai **finanziamenti dei soci** (s'intende nel caso di finanziamenti in funzione dell'accesso e della prosecuzione della procedura ovvero per l'esecuzione del piano), in deroga agli articoli 2467 e 2497 *quinquies* Cc, l'articolo 102 CCI prevede che i relativi crediti siano assistiti da prededuzione nei limiti dell'80% del loro ammontare.

Anche per i finanziamenti dei soci vale la regola che si considerano tali, ai fini della specifica disciplina, anche le nuove garanzie e controgaranzie, e che è indifferente la forma tecnica dell'operazione.

La prededuzione è invece accordata per l'intero ammontare nel caso in cui il finanziamento sia erogato da chi acquisti la qualità di socio in esecuzione degli accordi di ristrutturazione (articolo 102, comma 2, CCI).

### **Gli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa**

Una figura particolare di accordi, che costituisce l'evoluzione degli accordi di ristrutturazione dei debiti con creditori bancari e intermediari finanziari (introdotti dall'articolo 182 *septies* legge fallimentare), è rappresentata dagli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa (articolo 61 CCI).

Tale tipologia di accordi conserva immutata la caratteristica di prevedere che, raggiunta l'adesione di creditori che rappresentino il **75%** del totale dei crediti appartenenti a una determinata categoria (i.e. classe), gli effetti dell'accordo possano essere estesi, in deroga agli articoli 1372 e 1411 Cc, anche alla percentuale non aderente, a particolari condizioni.

La principale - e fondamentale - differenza rispetto alla disciplina originaria della legge fallimentare è costituito dal fatto che, nella figura originaria, tale possibilità di estensione aveva come presupposti e limiti:

> che almeno il 50% del totale dei crediti fosse in capo a banche o intermediari finanziari;

> la possibilità di estensione soltanto nei riguardi di creditori parimenti appartenenti a dette tipologie di creditori.

Il nuovo istituto consente l'estensione degli effetti indipendentemente dalla composizione del ceto creditorio e indifferentemente a **tutte le tipologie di creditori**.

In contropartita, la seconda, rilevantissima, differenza rispetto all'istituto originario è costituita dalla condizione che il piano sotteso agli accordi abbia carattere **non liquidatorio**, dovendo prevedere la prosecuzione dell'attività d'impresa in via diretta o indiretta (ai sensi dell'articolo 84 CCI).

Si osservi che, in forza del DI 118/2021, tali caratteristiche dell'istituto del CCI sono state traslate nel testo dell'articolo 182 *septies* della legge fallimentare.

Valgono sempre, poi, una serie di **condizioni**:

- > i creditori aderenti, appartenenti a una determinata categoria, devono rappresentare almeno il 75% del totale dei crediti;
- > i creditori cui gli effetti vengono estesi devono essere soddisfatti in misura *non inferiore* rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale;
- > tutti i creditori devono essere stati informati dell'avvio delle trattative, posti in condizione di parteciparvi in buona fede e aver ricevuto complete e aggiornate informazioni;
- > ai creditori cui il debitore intende estendere gli effetti degli accordi, devono essere notificati accordi, domanda di omologazione e i documenti a questa allegati;
- > in nessun caso, per effetto degli accordi, può imporsi ai creditori cui l'accordo è stato esteso l'esecuzione di nuove prestazioni, la concessione di nuovi affidamenti e il mantenimento delle linee di credito esistenti;
- > i creditori non aderenti della medesima categoria sono legittimati a proporre opposizione, con termine iniziale coincidente con la data della ricezione della comunicazione a loro singolarmente indirizzata (comma 3).

Esiste poi una variante assai importante: quella prevista dall'articolo 61, comma 5, CCI.

Per questa, è possibile accedere agli accordi a efficacia estesa **anche senza la previsione della continuità aziendale**, nel caso in cui l'imprenditore abbia debiti nei confronti di banche e intermediari finanziari in misura non inferiore alla metà dell'indebitamento complessivo. In tal

caso l'estensione degli effetti è pur sempre possibile, anche se non è prevista la continuità aziendale, ma soltanto nei riguardi di creditori appartenenti alle medesime tipologie creditorie (banche e intermediari finanziari).

## Il procedimento

### Presupposti, competenza, domanda

Quanto al **presupposto soggettivo**, è stata conservata la peculiarità di disciplina che contraddistingueva gli accordi rispetto al concordato preventivo: a norma dell'articolo 57 CCI è ammesso alla procedura «l'imprenditore anche non commerciale e diverso dall'imprenditore minore». Se ne desume che l'istituto è riservato:

> agli imprenditori commerciali che non rientrano nei limiti dimensionali dell'imprenditore minore (espressamente escluso);

> agli imprenditori agricoli, per i quali è stata conservata la possibilità di accedere, quale che sia la loro dimensione e la loro forma giuridica, alla procedura di accordi di ristrutturazione e alle procedure di composizione del sovraindebitamento del concordato minore (cfr. articolo 74 CCI) e della liquidazione controllata (cfr. articolo 268 CCI, cui è assoggettato «il debitore in stato di sovraindebitamento», precisando l'articolo 2, lettera c) CCI che il sovraindebitamento è lo stato di crisi o di insolvenza in cui versa il consumatore, il professionista, l'imprenditore

minore, l'imprenditore agricolo, le *start-up* innovative e «ogni altro debitore non assoggettabile a liquidazione giudiziale» o alle altre procedure concorsuali liquidatorie maggiori).

Quanto al **presupposto oggettivo**, lo stesso articolo 57 CCI risolve la questione se all'istituto possa accedersi anche nel caso in cui il debitore versi in stato d'insolvenza (la legge fallimentare enunciava il solo stato di crisi), prevedendo che gli accordi di ristrutturazione sono conclusi dall'imprenditore "in stato di crisi o di insolvenza".

Secondo quanto dispone l'articolo 120 *bis*, introdotto dal secondo decreto correttivo, per le società - così come, nei limiti della compatibilità, per gli altri enti collettivi legittimati alla procedura - spetta in via esclusiva agli amministratori, la **decisione di**

**accedere** agli accordi di ristrutturazione dei debiti (così come agli altri strumenti di composizione della crisi e dell'insolvenza); e soltanto gli stessi amministratori decidono in che termini regolare la crisi e quindi il contenuto degli accordi. La decisione deve risultare da **verbale redatto da notaio** e deve essere depositata presso il registro delle imprese. La domanda di accesso al procedimento deve essere sottoscritta da chi ha la rappresentanza della società.

Il **tribunale competente** è individuato - con disposizione riguardante indifferentemente tutti i procedimenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza o di composizione del sovraindebitamento - con riferimento al tribunale nel cui circondario il debitore ha il «centro degli interessi principali» (articolo 27, comma 2, CCI). L'articolo 27, comma 3 CCI, nel definirne la nozione, non attua il superamento della regola della prevalenza della sede effettiva rispetto a quella legale, affermando il principio per cui - per gli imprenditori - il COMI (*Centre of main interests*) coincide presuntivamente con la sede legale risultante dal Registro delle imprese salva la prevalenza della «sede effettiva dell'attività abituale».

La riforma mantiene sostanzialmente invariate le linee portanti del procedimento di omologazione degli accordi, ma, da un lato, introduce norme espresse corrispondenti ad alcune già enucleate in via interpretativa e, dall'altro, apporta alcune variazioni.

Con modifica introdotta dal decreto correttivo del 2022, l'articolo 40, comma 4, CCI stabilisce che gli accordi debbano essere pubblicati presso il Registro delle imprese contestualmente al deposito (non è stata risolta la questione circa quale dei due adempimenti debba precedere l'altro, ovvero se prima vada depositato e poi pubblicato o viceversa). Unitamente agli accordi, va iscritta nel Registro delle imprese anche la domanda (cfr. articolo 48, comma 4, CCI che espressamente individua il *dies a quo* per l'opposizione nella data dell'iscrizione della domanda nel Registro delle imprese). Al ricorso vanno accompagnati, con disposizione comune al concordato preventivo (articolo 39, commi 1 e 2, CCI), **una serie di documenti:**

- > le scritture contabili e fiscali obbligatorie e le dichiarazioni dei redditi riguardanti gli ultimi tre esercizi o gli anni precedenti ovvero *“l'intera esistenza dell'impresa o dell'attività economica o professionale”*;
- > le dichiarazioni Irap e le dichiarazioni Iva annuali

relative agli stessi periodi;

- > i bilanci relativi agli ultimi tre esercizi;

> (anche in formato digitale) una relazione sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria aggiornata; uno stato particolareggiato ed estimativo delle attività; l'elenco nominativo dei creditori con indicazione dei rispettivi crediti ed eventuali cause di prelazione; l'elenco nominativo dei titolari di diritti reali e personali su beni in possesso del debitore.

Negli accordi, che vanno depositati con la domanda, va fatta menzione del **piano** che ne consente l'esecuzione; anche il piano, che va redatto secondo le prescrizioni dell'articolo 56 CCI in tema di piani attestati di risanamento, va depositato con la domanda.

### Attestazione

Il piano degli accordi deve essere accompagnato da un'attestazione rilasciata da un professionista indipendente. La relazione d'attestazione presenta, rispetto a quella prevista per il concordato preventivo, una particolarità: oltre ad attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano, *“l'attestazione deve specificare l'idoneità dell'accordo e del piano ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei”* (articolo 57, comma 4, CCI). La disposizione conferma la particolare attenzione del legislatore per i creditori estranei, i quali, senza aderire agli accordi, devono subire l'esenzione dall'azione revocatoria degli atti esecutivi del piano e degli accordi, potenzialmente idonei a recare grave danno agli stessi, privandoli della possibilità di soddisfarsi su tali beni, in caso di mancato pagamento dei loro crediti.

Il CCI prevede un procedimento unitario per la **richiesta di termini per il deposito** del piano, della proposta e dei documenti (del concordato preventivo e) degli accordi di ristrutturazione dei debiti (e del piano di ristrutturazione *ex* articolo 64 *bis*) (articolo 44, comma 1, lettera a): su istanza del debitore, il tribunale può concedere all'uopo un termine compreso tra trenta e sessanta giorni - prorogabile di non oltre sessanta giorni, purché non siano pendenti istanze per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale. Al fine di ottenere il termine, il ricorrente deve allegare i documenti di cui all'articolo 39, comma 1, CCI. Nel fissare il termine, il tribunale nomina un commissario giudiziale, con

il compito di vigilare su atti di frode o pregiudizievoli per i creditori e riferirne al tribunale (articolo 44, comma 1, lettera b).

Più in generale, la figura del **commissario giudiziale** è prevista dal Codice anche nel procedimento degli accordi: a norma dell'articolo 40, quarto comma, secondo periodo, CCI, nel caso in cui la domanda di accesso al giudizio di omologazione degli accordi sia proposta in pendenza di istanza per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale, il tribunale "deve" disporre la nomina del commissario giudiziale "quando è necessaria per tutelare gli interessi delle parti istanti"; il tribunale - con il decreto ex articolo 48, comma 4, di omologazione degli accordi - può comunque nominare un commissario giudiziale, o confermare quello nominato con il provvedimento ex articolo 44, comma 1, lettera b), di concessione del termine, di cui sopra.

### Misure cautelari e protettive

In tutti gli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza, importanti modifiche risultano introdotte dal Codice, in tema di misure protettive e cautelari.

L'articolo 54 CCI introduce un generale potere del tribunale di disporre, *su istanza di parte*, **provvedimenti cautelari** della più varia natura, anche innominati, tra cui - espressamente menzionati - quelli di nomina di un custode dell'azienda o del patrimonio, finalizzati ad assicurare provvisoriamente l'attuazione delle sentenze di omologazione degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Trattasi di un'estensione a tutti gli strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza del potere già previsto dall'articolo 15, comma 8, L. Fall., in tema di misure cautelari nel corso del procedimento per l'apertura della procedura concorsuale maggiore.

Per quanto riguarda le **misure protettive** (inibizione delle azioni esecutive e cautelari), nel Codice è superata la regola per cui il deposito della domanda, di per sé solo, determina il prodursi degli effetti inibitori. A norma dell'articolo 54, comma 2 CCI, l'inibitoria si dispiega solo «se il debitore ne ha fatto richiesta nella domanda» di accesso alla procedura ovvero "con successiva istanza". È poi possibile (articolo 54, comma 3, CCI) chiedere l'inibitoria anticipatamente rispetto al deposito della domanda, ma occorre allegare la documentazione d'ordinario richiesta per l'accesso, la proposta d'accordo e apposita attestazione di un professionista da cui consti che sono in corso trattative con i creditori che rappresentano almeno il 60% del totale

del montecrediti e che, ove questa sia accettata, gli accordi sono idonei ad assicurare il pagamento dei creditori che non partecipano alle trattative o che hanno negato il loro consenso. Questa disposizione si applica anche agli accordi ad efficacia estesa (articolo 61).

Il provvedimento in tema di misure protettive è disposto dal giudice designato anche senza istruttoria, se ricorrono motivi d'urgenza. In ogni caso, una volta disposte tali misure, il giudice fissa un'udienza onorando il debitore d'informare le altre parti e, all'esito dell'udienza, i provvedimenti già emanati vengono confermati o modificati o revocati; le misure protettive sono disposte per un termine massimo di quattro mesi (articolo 55, comma 3, secondo periodo, CCI).

È venuto meno il termine fisso di sessanta giorni dalla data della pubblicazione nel Registro delle imprese che, a norma dell'articolo 182 *bis* legge fallimentare, decorreva automaticamente dalla data della pubblicazione degli accordi nel Registro delle imprese, salvo scadere, di diritto, e senza alcuna possibilità di proroga, al sessantesimo giorno.

Per altro verso, non si deve credere che, una volta disposte le misure protettive, queste perdurino *in aeternum*. E infatti:

- > innanzi tutto, non possono essere disposte per più di quattro mesi;
- > in caso di **atti di frode**, su istanza dei creditori o del pubblico ministero, il tribunale, sentite le parti, revoca o modifica le misure protettive (articolo 55, comma 5, CCI);
- > parimenti, quando il tribunale accerti che le misure protettive concesse non soddisfano più l'obiettivo di agevolare le trattative (articolo 55, comma 5, CCI);
- > in ogni caso, la durata complessiva delle misure protettive non può mai superare il **periodo massimo**, anche non continuativo, di dodici mesi, inclusi eventuali rinnovi o proroghe (articolo 8 CCI).

### Giudizio di omologazione

Le scansioni procedurali del giudizio di omologazione degli accordi risultano simili a quelle della legge fallimentare:

- > non è previsto decreto di apertura della procedura (ma deve ricordarsi che, se sono pendenti istanze

di apertura della liquidazione giudiziale, il tribunale provvede alla nomina di un commissario giudiziale "quando è necessario per tutelare le parti istanti" - articolo 40, comma 4, CCI);

> i creditori, che non necessariamente devono essere individualmente informati dell'avvio del giudizio, sono legittimati a proporre **opposizione**, con memoria depositata nel termine di trenta giorni dalla data della iscrizione della domanda nel Registro delle imprese (articolo 48, comma 4, primo periodo, CCI);

> in contrasto con la prevalente interpretazione dell'istituto nella legge fallimentare, non è prevista la sospensione del termine per il periodo feriale (valendo la regola generale che, se diversamente non è disposto, i termini processuali del CCI non sono soggetti a sospensione - articolo 9, comma 1, CCI);

> il tribunale fissa l'udienza in camera di consiglio per la comparizione delle parti e del commissario giudiziale, se nominato, e, all'esito dell'istruttoria (anche d'ufficio), provvede, con sentenza, decidendo sulle eventuali opposizioni e sull'omologazione (o meno) (articolo 48, comma 4, CCI);

> se il tribunale non omologa gli accordi, dichiara con sentenza l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale, se è pendente la relativa istanza (articolo 48, comma 6, CCI).

Sostanzialmente immutate queste **regole**, altre risultano **cambiate**; le seguenti:

> innanzitutto, come per il concordato preventivo, il provvedimento finale non è più costituito da un decreto, bensì da una **sentenza** (cfr. articolo 48, commi 4 e 6, CCI);

> in secondo luogo, quando l'amministrazione finanziaria o gli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie non abbiano aderito all'accordo, e la loro adesione sia determinante per il raggiungimento della percentuale legale per la legittimità degli accordi, il tribunale omologa comunque gli accordi quando «anche sulla base delle risultanze della relazione del professionista indipendente, la proposta di soddi-

*sfacimento della predetta amministrazione o degli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie è conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria»* (articolo 63, comma 2 bis, CCI);

> il termine per la proposizione del reclamo alla corte d'appello avverso la sentenza di omologazione è di trenta giorni (secondo la legge fallimentare, quindici giorni); l'articolo 51, comma 3, CCI riconnette il *dies a quo*, per le parti (debitore e opponente), alla data della notificazione (*recte* comunicazione) telematica a cura dell'ufficio e, per tutti gli altri interessati, alla data della iscrizione della sentenza nel Registro delle imprese;

> proposta impugnazione, la corte d'appello, ricorrendo gravi motivi, può disporre la sospensione degli atti esecutivi del piano degli accordi nonché dei pagamenti, adottando eventualmente le opportune tutele per i creditori e per la continuità aziendale (articolo 52, commi 1, secondo periodo e 2 CCI);

> in caso di revoca della sentenza di omologazione degli accordi, con disposizione simile a quella dettata per la liquidazione giudiziale, restano salvi gli effetti degli atti legalmente compiuti dal debitore e dagli organi della procedura prima della revoca (articolo 53, comma 5, terzo periodo, CCI);

> è espressamente prevista la ricorribilità per cassazione della sentenza che decide sul reclamo; il termine per l'impugnazione di legittimità è di trenta giorni dalla notificazione (articolo 51, comma 13, CCI);

> infine, risolvendo una questione dibattuta nell'interpretazione della legge fallimentare, l'articolo 43 CCI dispone che chi abbia presentato una domanda di accesso ad uno strumento di regolazione della crisi o dell'insolvenza può rinunziarvi e che la rinuncia comporta estinzione del procedimento, fatta salva (comma 1) la volontà di proseguirlo manifestata dagli intervenuti o dal pubblico ministero; il tribunale, nel pronunciare il decreto di estinzione, condanna alle spese la parte che vi abbia dato causa (comma 2).

Il cancelliere, se la domanda è stata iscritta al Registro delle imprese, comunica immediatamente il decreto al medesimo registro per l'iscrizione da effettuarsi entro il giorno successivo.

# Marcia indietro della produzione, il mito e l'opzione strategica

di Paolo Bricco, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 11, 31 agosto 2022

Che cosa hanno in comune Janet Yellen e Pasquale Natuzzi? La prima è segretario del Tesoro americano e, dal 2014 al 2018, è stata presidente della Federal Reserve. Il secondo ha iniziato a 14 anni da apprendista in un laboratorio di tappezzeria a Taranto e, in Puglia, ha costruito – fra alti e bassi – la Divani & Divani.

La famiglia della Yellen era di origine ebraica, abitava a New York nel quartiere di Brooklyn e ha fatto studiare la figlia alla Brown e a Yale. A Matera, dove i Natuzzi vivevano prima di trasferirsi a Taranto, il padre Vitantonio era un falegname e la madre Annunziata aveva un piccolo negozio di alimentari.

La leggenda vuole che, ancora adesso, gli studenti di Yale si passino gli "Yellen Papers". Sono le fotocopie dei suoi appunti da studentessa: ordinati, brillanti, perfetti. Non c'è italiano che non conosca le martellanti campagne pubblicitarie televisive della Divani & Divani. Queste due personalità, che nascono e si muovono in mondi completamente diversi, hanno un punto in comune: la de-globalizzazione. Pasquale Natuzzi, uomo di azione, ha messo in pratica il *reshoring*, progettando il rientro in Italia – nella sua Puglia – di alcune lavorazioni oggi delocalizzate in Romania. Janet Yellen, donna di pensiero, ha inserito questa pratica, che in realtà fino alla pandemia e alla guerra in Ucraina è stata più teorica e astratta che non reale e perseguita dalle imprese, in un contesto generale segnato dalle nuove coordinate geo-politiche e, unendo alla rimodulazione delle catene della fornitura, ha inventato (con grande finezza) la formula del "friend-shoring".

## Il mito del reshoring

Secondo una nota della Banca d'Italia firmata l'anno scorso da Michele Mancini, solo una impresa italiana su cinquanta ha praticato il vero e proprio *reshoring*, con la chiusura degli impianti all'estero e il rientro di queste attività nel nostro Paese. Per Via Nazionale, che ha compiuto uno studio su un campione di aziende internazionalizzate, il 5,7% ha preso in considerazione la chiusura di impianti all'estero. Dunque, nonostante l'accelerazione impressa dalla pandemia, gli imprenditori italiani sono cauti. Per l'American Chamber of Commerce, che cita un sondaggio su 200 società americane con fabbriche in Cina, soltanto il 3,7% di esse ha una vera e propria strategia di *reshoring*. Allianz ha realizzato una analisi su 1500 multinazionali americane ed europee: il 15% considera a livello di ipotesi un ritorno in patria di pezzi della produzione, anche se dall'ufficio studi e strategia il *business plan* in pochi casi è già passato nell'ufficio dell'amministratore delegato, mentre il 30% potrebbe invece aprire impianti in Paesi più vicini a quello di origine, accorciando così le distanze. Auscultare il corpo della industria internazionale, che ha già mutato fisiologia con l'ascesa della Cina nella gerarchia funzionale della globalizzazione negli ultimi quindici anni, è particolarmente complesso. Soprattutto quando questo corpo, che ha già subito la paralisi della pandemia, sperimenta adesso il trauma della guerra della Russia in Ucraina, che sta provocando una recessione da sovraccosti di energia all'Europa, e conosce l'angoscia del rischio di uno scontro diretto fra Cina e Stati Uniti per Taiwan che, come minimo, congelerebbe il mercato internazionale dei microproces-

sori, essenziali per il funzionamento delle economie e delle società contemporanee. Le statistiche, però, evidenziano due fenomeni. Il primo è che le imprese italiane agiscono con prudenza. Chiudere un impianto all'estero significa avere una perdita finanziaria secca, rinunciare al capitale di conoscenze e di relazioni costruito in anni e anni (spesso in solitudine, dato che il sistema italiano è poca cosa rispetto a quello francese, tedesco e americano nel sostegno all'estero della internazionalizzazione manifatturiera e commerciale) e impiegare nuovi capitali per potenziare le linee produttive esistenti nel nostro Paese. Capitali che non possono che essere soprattutto dell'impresa stessa, perché da tempo il denaro pubblico nazionale è orientato nel nostro Paese a pagare le pensioni, a sostenere le famiglie e gli individui, come con il reddito di cittadinanza, e a finanziarie le imprese soprattutto dal lato della conservazione dei posti di lavoro e non dal lato degli investimenti produttivi. Tuttavia – anche se qualche volta viene da dare ragione a Mark Twain che diceva che ci sono tre tipi di bugie “le bugie, le grandi bugie e le statistiche” – ogni qualvolta si trova una rilevazione più recente, ecco che la tendenza al *reshoring* – almeno per l'Italia – viene confermata. Non in quanto fenomeno strutturale. Ma sicuramente come opzione strategica. Secondo l'articolo «Processi di *reshoring* nella manifattura italiana», che è stato pubblicato sull'ultimo numero della «Rivista di Politica Economica» diretta da Stefano Manzocchi e che ha lavorato su un campione di 762 imprese manifatturiere, il 16,5% di quelle che hanno trasferito la produzione all'estero ha operato un *backshoring* produttivo. Un ulteriore 12% lo potrebbe fare nei prossimi tre-cinque anni. I Pasquale Natuzzi, dunque, aumentano di numero.

### **La realtà della rimodulazione delle catene di fornitura**

Secondo una elaborazione dell'anno scorso di Giorgia Giovannetti e di Enrico Marvasi, citata nel paper «Global Value Chain resilience and reshoring during Covid-19: challenges in a post-covid world», il 90% delle imprese italiane non ha cambiato fornitori negli ultimi tre anni e non ha intenzione di farlo nel prossimo anno. Soltanto il 4,7% lo ha fatto e soltanto il 5,3% non lo ha fatto negli ultimi tre anni ma ha deciso di farlo nel prossimo anno. Di questo 4,7%, il 3,8% ha sostituito i fornitori stranieri con fornitori nazionali e lo 0,9% ha re-internalizzato le frasi prima trasferite ai fornitori. Durante la pandemia, è prevalso un attendismo che cozza con il

mito autoconsolatorio delle imprese italiane che, essendo in media più piccole rispetto allo standard europeo ed essendo guidate da un capitalismo familiare che accorcerebbe le catene di comando, sarebbero più rapide e più capaci di adattarsi. In questo momento, prevale un clima di osservazione di quanto sta capitando. E, nel mondo, stanno capitando molte cose. La globalizzazione funziona sulle catene globali del valore. Le catene globali del valore sono efficienti sulle basse tariffe doganali e sulla frammentazione del processo produttivo. Il mondo è diventato più protezionista. Poi, è arrivata la pandemia. Quindi, la guerra. La globalizzazione – pur con tutte le sue contraddizioni, come l'aumento delle diseguaglianze – ha creato prosperità. Uno dei suoi principi più duri e cinici è stato il coinvolgimento di fornitori in Paesi a minore costo del lavoro e a minore rispetto dell'ambiente. Ogni qualvolta il costo del lavoro è aumentato – perché in Asia, in Africa e nel Sud America il problema ambientale non è quasi mai ritenuto un problema, da investitori stranieri e da classi dirigenti locali – fasi della produzione e della subfornitura sono rientrate. È successo ovunque. È una costante storica. Adesso questo fenomeno ha assunto una sembianza ulteriore: con la pandemia sono esplosi i costi di spostamento e di logistica. Ed è aumentato il rischio di non riuscire a ricomporre il processo produttivo che, un tempo, scorreva fluido fra l'Europa e l'Asia, gli Stati Uniti e il Sud America. Nonostante la complessità a mutare sguardo sulle cose e ad operare scelte drastiche, il riorientamento delle strategie si coglie dalle ultime analisi. Secondo il già citato ultimo numero della «Rivista di Politica Economica», il 21% delle imprese analizzate ha scelto di sostituire i fornitori stranieri con fornitori italiani. Poco alla volta, dunque, la tendenza si consolida.

### **La necessità del friend-shoring**

Con la crisi del 2008, le componenti più antiche della manifattura internazionale – l'Europa continentale, ma in parte anche il Nord America – hanno operato una rifocalizzazione funzionale. La finanza di impresa, con il controllo dei costi e la comparazione delle redditività fra aree geografiche, è diventata un elemento sempre più centrale. Le strategie delle multinazionali – grandi o piccole non conta – hanno valorizzato la cifra del controllo e hanno introdotto elementi di verticalizzazione organizzativa. Tutto questo è stato reso ancora più parossistico dalla pandemia. E la comparsa del tema della

guerra ha spinto ancora più in là questa deriva. Non ci si limita alla prossimità geografica. Nella interconnessione fra sistemi industriali e flussi commerciali – secondo la formula coniata dalla Yellen, economista con visione culturale e sensibilità politica – si è inserita la variabile della consonanza geopolitica delle reti di fornitura. Che

ora sono segnate dalla logica binaria amico-nemico dei Paesi a cui appartengono. La tedesca Adidas, con la razionalità economica e programmatica delle multinazionali, sta compiendo una riorganizzazione in tal senso. Vedremo cosa faranno, con il loro istinto, i tanti Pasquale Natuzzi del nostro Paese.

# Senza il gas di Mosca i razionamenti saranno inevitabili

di Angelo Spena, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 13, 6 settembre 2022

Insegniamo da decenni nelle università che sicurezza, resilienza, efficienza di un sistema energetico devono fondarsi, per intrinseca complessità, sul presupposto che nessuna fonte primaria, nessuna filiera, nessun fornitore possa mai risultare esclusivo e risolutivo. Sotto più profili interagenti: tecnico, economico, geopolitico. Oggi il gas naturale è di amara attualità geopolitica.

L'aspetto economico, a dispetto delle apparenze, poco dipende dalla guerra, molto dalla finanza: nel 2020 in Italia, a fronte di circa 670 TWh di metano (transazioni reali) immessi sulla rete, erano state scambiate partite di gas (transazioni virtuali) sul solo mercato interno per oltre 3.520 TWh: ogni metro cubo prima di essere erogato all'utente finale era stato manipolato dalla speculazione mediamente più di cinque volte. Il profilo tecnico invece fortemente si lega alla crisi, come del resto già avvenuto tra il 2005 e il 2010 durante le dispute tra Russia e Ucraina su prezzi e pagamenti, con interruzioni nel rifornimento di gas, in particolare nel gennaio del 2009. *Dèjà vu*. La sicurezza nella fornitura di gas va perseguita con una effettiva libertà di transito, e con il rafforzamento delle reti europee e delle interconnessioni extraeuropee per gli approvvigionamenti. Il compromesso raggiunto a livello comunitario nel febbraio 2019 per consentire il definitivo completamento del gasdotto Nord Stream2 fece invece contestualmente tramontare la prospettiva, a lungo coltivata in documenti ufficiali ma purtroppo al solito non supportata da un impegno politico adeguato, che il nostro Paese potesse diventare *hub* di transito del gas metano dall'Oriente e dal Mediterraneo verso il Centro Europa. Non solo: lasciava anche presagire che il rafforzamento

della rotta che passa attraverso la Germania avrebbe potuto causare aumenti di prezzo sul mercato italiano. È sempre stato nell'interesse dell'Italia che i progetti di nuovi gasdotti nel Mediterraneo non venissero accantonati: senza un bilanciamento delle provenienze, la penisola si troverà sempre ad affrontare costi inevitabilmente più elevati rispetto ai Paesi del Nord Europa. Non è senno di poi: da tempo denunciavamo l'evidenza, che cioè la stessa sicurezza avrebbe potuto essere messa a repentaglio, qualora non si fosse realizzata una vera piena integrazione del mercato europeo del gas naturale, e una sufficiente diversificazione delle provenienze. Su queste premesse tutt'altro che rassicuranti, e pertanto prevedibile a medio-lungo termine, una nuova crisi si annuncia così il 31 marzo 2022. Il presidente Putin decreta: «Se i pagamenti non avverranno in rubli i contratti esistenti saranno interrotti...». Non è un cigno nero.

Eppure, appena il tempo di duplicare i conti correnti, e cominciano le capriole: si cerca sul mappamondo, si sventola la *chance* degli stoccaggi: «Al momento le riserve italiane di gas consentono comunque di mandare avanti le attività del Paese anche in caso di brusche e improbabili interruzioni delle forniture russe». Ci si premura di tranquillizzare gli Italiani (e possibilmente i mercati - ma questi abboccano meno, accedono ai dati in tempo reale) dicendo di star riempiendo i serbatoi: siamo all'80%, e sopra la media europea. I problemi non si risolvono negandone l'esistenza.

Governanti pro-tempore e politici eligendi, ai cittadini - ed elettori - dicano la verità. Chiariscano anzitutto l'aspetto tecnico, inevitabilmente sotteso e prodromico a ogni scelta e decisione: con gli stoc-

caggi pieni anche al 100% abbiamo (dati Mite per il 2021), sull'arco di un intero anno, 201/727 TWh x 12 ovvero solo 3,3 mesi di autonomia. I quali mesi, durante l'inverno, a causa dei consumi per riscaldamento, si riducono mediamente a 201/81 TWh, pari a 2,5 mesi di autonomia. E a ridosso di dicembre e gennaio, quando la domanda giornaliera di metano giunge a raddoppiare rispetto alla media annuale, scendiamo (sempre dati Mite per il 2021) a soli 201/81 TWh = 2,1 mesi. Due mesi di autonomia, in assenza di apporti dall'estero. E questo solo se gli accumuli fossero a fine novembre ancora pieni al 100% (la UE ha chiesto l'80% per il 2022 e il 90% per il 2023). Peggio di noi sta solo la Germania, che parte da una media annua di soli 2,8 mesi (dati Mite 2021) e ha pure un inverno più rigido. I nostri e i loro stoccaggi, rimasti sostanzialmente scorte commerciali dimensionate per gli affari e gli *shipper* in funzione dei prezzi e dei segnali del mercato, possono bilanciare gli scostamenti stagionali solo finché il tallone d'Achille - l'inverno - non viene colpito da un taglio agli apporti dall'estero. I fatti impongono dunque una prima evidenza tecnica: la necessità strutturale di por mano con convinzione ad accrescere la capacità strategica degli stoccaggi di gas. Niente di meglio c'è tuttavia da aspettarsi

dal possibile sfruttamento dei giacimenti italiani. È un falso problema: le mitiche riserve nazionali a oggi certe (note e recuperabili) di gas, cui colpevolmente secondo taluni non attingiamo da più di vent'anni, basterebbero solo (dati Mite a fine 2021) per 381/727 TWh x 12 = 6,3 mesi. E quand'anche divenissero utilizzabili anche le risorse oggi solo probabili al 50%, si arriverebbe a 807/727 x 12 = 13 mesi. Un anno, e poi l'Italia chiederebbe comunque con il metano. Per sempre. E siamo alla seconda evidenza tecnica: il ricorso alle riserve italiane è solo opzione di ultima istanza. I pozzi di gas nazionali vanno tenuti produttivi, ma non eroganti: pronti cioè (in alcuni mesi) all'uso solo in situazioni altamente emergenziali come potrebbe divenire quella attuale. Ma senza mai attingervi nella normalità. Urge il coraggio del principio di realtà. Se la crisi continua, e la Russia dovesse arrivare ad azzerare gli apporti, il razionamento sarà inevitabile. E i primi mesi del 2023 rischiano di essere drammatici. Occorre un approccio di sistema razionale, consapevole, flessibile quanto necessario per la pubblica accettazione di restrizioni e l'innesto di innovazioni con ogni consentita rapidità. Ordinario di gestione ed economia dell'energia, Università di Roma Tor Vergata

	Certe	Probabili	Possibili	% Certe
Nord Italia	2.009	1.759	95	5,0%
Centro Italia	303	472	41	0,8%
Sud Italia	18.878	27.431	23.941	47,4%
Sicilia	952	314	384	2,4%
Totale TERRA	22.143	29.975	24.461	55,6%
Zona A	6.501	4.796	218	16,3%
Zona B	4.252	1.842	214	10,7%
Zone C+D+F+G	6.954	7.858	1.860	17,5%
Totale MARE	17.707	14.496	2.292	44,4%
TOTALE	39.850	44.472	26.753	100,0%

# Start-up innovative fallibili se mancano i requisiti

Fulvio Inderbitzin, Estratto da "La Settimana Fiscale", 10 agosto 2022

L'ordinanza n. 21152/2022 della Corte di Cassazione ha sancito che l'iscrizione di una società quale start-up innovativa nella sezione speciale del Registro delle imprese, in base all'autocertificazione del legale rappresentante circa il possesso dei requisiti formali e sostanziali e alla successiva attestazione del loro mantenimento, non preclude la verifica giudiziale dei requisiti medesimi in sede prefallimentare, in quanto la suddetta iscrizione costituisce presupposto necessario ma non sufficiente per la non assoggettabilità a fallimento occorrendo anche l'effettivo e concreto possesso dei requisiti di legge per l'attribuzione della qualifica di start-up innovativa.

## LA START-UP INNOVATIVA

Con il DI 179/2012 è stata introdotta una disciplina di favore in ambito camerale, societario, fiscale e occupazionale per le cosiddette start-up innovative: la volontà del legislatore era quella di favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità e l'occupazione, in particolare quella giovanile. Per essere riconosciuto tale status è necessario il possesso di requisiti sia cumulativi che alternativi. Tra i primi sono compresi che la società:

- dev'essere costituita da non più di **60 mesi**;
- dev'essere **residente** in Italia (ex articolo 73 del Tuir), o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una sede produttiva o una filiale in Italia;
- a partire dal **secondo anno di attività**, deve

avere un totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro 6 mesi dalla chiusura dell'esercizio, non superiore a **5 milioni di euro**;

- non deve distribuire né deve avere distribuito **utili** (parere Min. Sviluppo economico 20 maggio 2016, n. 141349);
- deve avere, quale **oggetto sociale** esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- non dev'essere stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione d'azienda o di ramo di azienda.
- Oltre ai requisiti enunciati è necessario che la società possega alternativamente uno dei seguenti:
- le **spese in ricerca e sviluppo** devono essere uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa;
- **impiego** come **dipendenti** o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno 3 anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, ovvero, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale;
- la **start-up** dev'essere **titolare** o **depositaria**

o **licenziataria** di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale ovvero dev'essere titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività d'impresa.

Al fine del tracciamento dei soggetti con i requisiti descritti presso le Camere di Commercio è stato istituito un registro speciale a cui le start-up innovative devono richiedere l'iscrizione che potrà avvenire in seguito al rilascio di un'apposita autocertificazione prodotta dal legale rappresentante e depositata presso l'ufficio del registro delle imprese.

Tale aspetto non risulta secondario in quanto è stato oggetto di analisi da parte della Corte di Cassazione in merito alla fallibilità o meno di una start-up iscritta nella sezione speciale al registro delle imprese: infatti fra le agevolazioni riconosciute a questa particolare tipologia di società è che ai sensi dell'articolo 31 comma 1 del summenzionato DI 179/2012 la start-up innovativa non è soggetta a **procedure concorsuali** diverse da quelle previste dal capo II della legge 27 gennaio 2012, n. 3. Il comma 5 precisa, inoltre, che qualora la start-up innovativa perda uno dei requisiti previsti dall'articolo 25, comma 2, prima della scadenza dei cinque anni dalla data di costituzione, secondo quanto risultante dal periodico aggiornamento della sezione del registro delle imprese di cui all'articolo 25, comma 8, e in ogni caso al raggiungimento di tale termine, cessa l'applicazione della disciplina prevista di deroga sulla fallibilità.

Al riguardo si evidenzia che il Ministero dello sviluppo economico con il parere n. 147530 del 22 agosto 2014 ha chiarito che l'iscrizione delle start-up innovative nella sezione speciale ha la funzione, dal punto di vista della pubblicità del Registro delle imprese, di mera pubblicità notizia, trattandosi di iscrizione che si aggiunge alla consueta ed obbligatoria iscrizione delle società di capitali nella sezione ordinaria di detto Registro con funzione costitutiva.

Sul tema la dottrina ha precisato che l'iscrizione nella sezione speciale del Registro delle imprese assume una funzione costitutiva nel senso di essere condizione necessaria per l'accesso al regime agevolativo di cui al DI 179/2012; ciò spieghereb-

be perché tale forma pubblicitaria viene descritta come un onere e non come un obbligo.

## IL CASO

La Corte di Cassazione si è trovata a dover analizzare il caso di una società dichiarata fallita dal Tribunale di Udine ed il cui procedimento era stato revocato a seguito dell'accoglimento da parte della Corte di Appello di Trieste del reclamo depositato dal debitore che aveva ritenuto non fallibile il soggetto ai sensi dell'articolo 31, comma 1, DI 179/2012, convertito dalla Legge 122/2012, in quanto iscritta come start-up innovativa nella relativa sezione speciale del Registro delle imprese. Secondo i giudici del reclamo infatti, l'iscrizione «automatica» di una start-up innovativa nella sezione speciale del Registro delle imprese, sulla base **dell'autocertificazione del legale** rappresentante circa il possesso dei requisiti prescritti dall'articolo 25 del suddetto decreto legge, è assistita da una «presunzione di veridicità» – in quanto resa sotto la sua responsabilità penale – e quindi ne esclude la soggezione a fallimento (ferma restando l'accessibilità alle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento), risultando perciò preclusa la verifica, in sede prefallimentare, dell'effettivo possesso dei requisiti medesimi.

Avverso tale decisione il Fallimento in persona del curatore ha proposto ricorso alla Corte di Cassazione in quanto secondo il ricorrente l'iscrizione della start-up innovativa nell'apposita sezione speciale del Registro delle imprese è elemento necessario (a fini di pubblicità «costitutiva» o «normativa») ma privo di efficacia sanante della eventuale mancanza degli elementi costitutivi della fattispecie, non surrogabile dalla semplice autocertificazione del legale rappresentante, per quanto accompagnata da una specifica responsabilità penale (articolo 76, comma 1, Dpr 445/2000, con rinvio all'articolo 483 c.p.c., che prevede peraltro pene più lievi rispetto agli eventuali reati fallimentari), mentre la sua natura formalmente e sostanzialmente amministrativa è compatibile con il potere generale dell'autorità giudiziaria ordinaria di **disapplicare l'atto amministrativo** contrario alla legge. Avrebbe dunque errato la Corte di Appello a ritenere che il Tribunale fosse vincolato da una pretesa «presunzione di veridicità» dell'autocertificazione del legale rappresentante.

## L'ORDINANZA DELLA CORTE DI CASSAZIONE

La Corte ha ritenuto fondato il motivo avanzato dal fallimento, delineando un excursus delle modifiche normative e della giurisprudenza sull'argomento. Nel provvedimento è infatti precisato che le finalità dell'intervento legislativo volto a disciplinare il riconoscimento delle start-up innovative erano di contribuire allo sviluppo di nuova cultura imprenditoriale, alla creazione di un contesto maggiormente favorevole all'innovazione, così come a promuovere maggiore mobilità sociale e ad attrarre in Italia talenti, imprese innovative e capitali dall'estero mediante l'attribuzione di un regime giuridico di favore che include agevolazioni di carattere fiscale, contributivo, lavoristico, societario e concorsuale. In questo contesto l'articolo 31 comma 1 del DL 179/2012 ha previsto la non fallibilità di questi soggetti e pertanto in caso di insolvenza non sarebbe possibile dichiararne il fallimento ma eventualmente si potrebbe ricorrere alla liquidazione dei beni ai sensi dell'articolo 14-ter, Legge 3/2012 la cui volontà è riservata alla stessa start-up debitrice (solo con l'ormai prossima entrata in vigore del Codice della crisi e dell'insolvenza i creditori saranno legittimati, in determinati casi, a proporre la domanda di liquidazione controllata, ai sensi dell'articolo 268, comma 2, come modificato dal Dlgs 147/2020). Il regime di favore è concesso nell'arco dei primi 5 anni dalla costituzione della società e pertanto rappresenterebbe un ombrello protettivo rispetto alle **procedure concorsuali** a cui normalmente sono soggette le società fallibili ai sensi dell'articolo 1 L. Fall.

Dalle considerazioni dell'ordinanza si osserva come la Corte ponga l'attenzione sul fatto che i requisiti prescritti dalla legge, ed in modo particolare quelli alternativi, testimoniano l'intento del legislatore di incentivare, agevolandola, solo la start-up che sia effettivamente - e non solo formalmente o statutariamente - munita di una reale capacità innovativa, correlata alla propria concreta attività. Il possesso dei requisiti previsti viene dichiarato dal legale rappresentante il quale, una volta ottenuta l'iscrizione, deve attestare il mantenimento del possesso dei requisiti previsti dal secondo comma, mediante una dichiarazione da depositare, di regola, entro trenta giorni dall'approvazione del bilancio, e comunque entro sei mesi dalla chiusura di ciascun esercizio. Il mancato deposito della suddetta dichiarazione periodica è equiparato alla perdita dei requisiti, la quale comporta in ogni caso la **can-**

**cellazione** della **start-up** dalla sezione speciale del Registro delle imprese entro i successivi sessanta giorni, su provvedimento del Conservatore impugnabile ai sensi dell'articolo 2189, comma 3, c.c., ferma restando l'iscrizione nella sezione ordinaria al pari delle altre società.

A dover di cronaca non bisogna trascurare l'aspetto, come per altro evidenziato anche nel provvedimento oggetto del presente commento, che una parte della giurisprudenza aveva già trattato la questione sostenendo che il dato formale dell'iscrizione della start-up innovativa nella sezione speciale del Registro delle imprese - e, specularmente, quello della sua cancellazione - costituirebbe in via esclusiva, esaurendolo, il presupposto della fruizione dei benefici di legge.

La Corte ha invece ritenuto più condivisibile la tesi meno formalistica e restrittiva in base alla quale l'iscrizione nel Registro delle imprese rappresenta sì una **condizione** certamente **necessaria**, ma non anche sufficiente a garantire l'applicazione della disciplina agevolata e, segnatamente, l'esonero dalla

dichiarazione di fallimento, dovendo essere sempre assicurato e verificato, nella sede giudiziale specificamente preposta, l'effettivo e concreto possesso dei requisiti prescritti, al di là della loro formale attestazione e di un loro riscontro meramente cartolare. Viene precisato infatti che debba considerarsi errato, come enunciato nella sentenza in appello, che il giudice ordinario non possa sindacare sull'effettivo possesso in capo al debitore dei requisiti necessari per l'iscrizione nella sezione speciale del Registro delle imprese dedicata alle start-up innovative. Viene di fatto cassato il principio per cui il giudice, a fronte della dichiarazione fornita dal legale rappresentante, non debba entrare nel merito della qualifica della società. L'erroneità nella sentenza della Corte di Appello di Trieste sta nel fatto che da un lato si presume che vi sia una veridicità insita nell'autodichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante a fronte della rilevanza penale della stessa ed in secondo luogo sulla esclusività dello strumento diretto a rimediare all'eventuale mendacio del legale rappresentante, individuato nell'articolo 71, Dpr 445/2000, con riserva al Conservatore dell'ufficio del registro di procedere con la cancellazione nel caso in cui dovesse ravvedere la mancanza dei requisiti previsti.

Quanto al primo punto, i Giudici Ermellini eviden-

ziano come non sussista alcuna **presunzione di veridicità** dell'autocertificazione resa dal legale rappresentante della start-up innovativa. Le dichiarazioni sostitutive di notorietà ex articoli 46 e 47 del Dpr 445/2000 (nel cui alveo è riconducibile la suddetta autocertificazione) esauriscono i loro effetti nell'ambito dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, e non costituiscono, di per sé, prova in sede giudiziale, dove vanno adeguatamente valutate dal giudice (cfr. Cass. SS.UU. n. 12065/2014). Anche il secondo punto non è reputato dirimente. Al riguardo si osserva, in via generale, come l'iscrizione nel Registro delle imprese, salva l'esistenza di una diversa previsione normativa (come accade, ad esempio, per l'iscrizione all'albo delle imprese artigiane ex articolo 5 della L. 443/1985), comporti effetti di mera pubblicità notizia. Nella specie, quindi, l'iscrizione rappresenterebbe esclusivamente il presupposto per l'applicazione del regime giuridico privilegiato, dovendo comunque esserci corrispondenza tra quanto autocertificato e quanto effettivamente esistente. A ogni modo, l'attività di verifica rispetto all'atto amministrativo «iscrizionale» è affidata all'autorità giudiziaria (cfr. Cass. 281/2021).

Ciò vale, per **coerenza sistematica**, anche nel caso in questione. Il controllo affidato al Conservatore del Registro delle imprese è di tipo prettamente formale, in quanto limitato alla verifica della corrispondenza tipologica dell'atto da iscrivere a quello previsto dalla legge – seppure esteso alla manifesta mancanza di elementi emergente dall'esame degli stessi atti e documenti – senza alcuna possibilità di accertamento in ordine alla sua validità, trattandosi di un controllo riservato alla sede giurisdizionale contenziosa. Sarà quindi affidato al giudice in sede giudiziale procedere alla verifica sostanziale dei requisiti affinché la società possa beneficiare del regime premiale previsto per le start-up.

Pertanto, è da riconoscere piena compatibilità tra il potere di controllo formale dell'Ufficio del Registro delle imprese sugli atti presentati a corredo della domanda di iscrizione della start-up innovativa e il più ampio sindacato di merito sui medesimi atti da parte dell'autorità giudiziaria competente a esaminare la domanda di fallimento della medesima start-up.

In conclusione l'apparente **contrasto** tra le **norme** che configurano, da un lato, la necessità di verificare una serie di requisiti sostanziali della start-up innovativa e, dall'altro, una sorta di automatismo

«iscrizionale» basato sull'autocertificazione del legale rappresentante della società interessata, viene a risolversi nella compresenza di un controllo di tipo formale, ai fini dell'iscrizione (e cancellazione) nella sezione speciale del Registro delle imprese, affidato all'autorità amministrativa, e di un vaglio di legittimità sostanziale, finalizzato alla verifica dell'esistenza della causa di esenzione da fallimento, rimesso all'autorità giudiziaria ordinaria. In caso contrario la start-up innovativa presenterebbe, in modo del tutto eccezionale, una assoluta impermeabilità dell'operato amministrativo al controllo giudiziario, nonostante la presenza di diritti di terzi e interessi generali dell'ordinamento da tutelare.

### IL RAFFRONTO CON L'IMPRESA ARTIGIANA

L'interpretazione fornita si allinea a quanto disciplinato nel riconoscimento della qualifica di impresa artigiana in relazione alla quale la Corte in passato aveva sottolineato come l'iscrizione all'albo delle imprese artigiane integra un elemento necessario ma non sufficiente per definire l'impresa come artigiana, costituendo un «coelemento» della fattispecie acquisitiva della qualifica soggettiva, in concorso con i requisiti di cui agli artt. 3 e 4 della Legge 443/1985, la cui sussistenza dev'essere «verificata in concreto dal giudice» (v. Cass. 18723/2018).

Nella prassi tale aspetto si è evoluto per esempio in sede di stato passivo dei fallimenti per il riconoscimento del privilegio ex articolo 2751-bis, n. 5, c.c. nell'insufficienza del **requisito dell'iscrizione all'apposito registro** da parte del creditore ma dalla necessità di dimostrare che l'imprenditore è colui che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare, l'impresa artigiana, assumendone la piena responsabilità con tutti gli oneri ed i rischi inerenti alla sua direzione e gestione e svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro, anche manuale, nel processo produttivo. Questa verifica dev'essere svolta mediante l'acquisizione del certificato d'iscrizione all'albo delle imprese artigiane, copia della dichiarazione sostituiti d'imposta modello 770 degli ultimi due anni con riferimento alla data della presentazione o copia del libro matricola, modello di dichiarazione dei redditi ed Iva degli ultimi due anni con riferimento alla data della presentazione e bilanci degli ultimi due anni con riferimento alla data della presentazione.

Anche in questo caso quindi l'iscrizione al rispettivo albo costituisce condizione necessaria ma non suf-

ficiente per vedere riconosciuto il privilegio ex lege.

## CONCLUSIONI

La Corte di Cassazione con l'ordinanza n. 21152/2022 ha pertanto sottolineato che l'iscrizione al registro speciale delle start-up non preclude la **verifica formale** dei **requisiti** da parte dell'organo giudiziario

in quanto la dichiarazione fornita dal legale rappresentante esaurisce i suoi effetti nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e non rappresenta una prova giudiziale. Nel caso in cui dovesse quindi essere richiesto il fallimento l'onere di dimostrare la non fallibilità sarà a capo della società e la qualifica di start-up non impedisce un'analisi approfondita da parte dei giudici della prefallimentare.



**Barbuto**  
*di Ettore Greco*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Publicato il Bando MITE per lo sviluppo di sistemi di teleriscaldamento e teleraffrescamento efficienti

di Beatrice Maschietto - Avvocato in Verona

È stato pubblicato (protocollo del 28/07/2022) sul sito del **Ministero della Transizione Ecologica (MITE)** l'**Avviso pubblico**, finanziato con le risorse assegnate dall'Unione Europea all'iniziativa *Next Generation EU*, per lo sviluppo di **sistemi di teleriscaldamento e teleraffrescamento**, finanziato nell'ambito della Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" del **PNRR, Componente 3 "Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici", Misura 3 "Sistemi di teleriscaldamento"**.

Obiettivi dell'investimento sono lo sviluppo di 330 km di reti di teleriscaldamento efficiente e la costruzione di impianti o connessioni per il recupero di calore di scarto per 360 MW, ipotizzando che il 65% delle risorse sia allocato per le reti (costo 1,3 mln a km) e il 35% circa sia dedicato allo sviluppo di nuovi impianti (costo 0,65 mln a MW).

Ciò consentirà di ridurre i consumi di energia primaria fossile e di **evitare ogni anno l'emissione di 0,04 milioni di tonnellate di CO2** nei settori non ETS (*Emission Trading System*), vale a dire in quelli non regolati dalla Direttiva 2009/29/UE, relativa al perfezionamento e all'estensione del sistema comunitario per lo scambio di quote di emissione di gas a effetto serra, identificabili con i settori dei trasporti, dell'edilizia, dei servizi, dell'agricoltura, dei rifiuti e della piccola industria, da cui peraltro proviene circa il 60% delle emissioni totali dell'UE. In quest'ottica, lo sviluppo del teleriscaldamento è considerato strategico e prioritario per rilanciare il sistema energetico nazionale, anche alla luce dell'attuale periodo particolarmente complesso.

Saranno quindi finanziati progetti mirati alla co-

struzione di nuove reti o all'estensione di reti esistenti in termini di clienti riforniti, compresi gli impianti per la loro alimentazione, con priorità allo sviluppo di un **teleriscaldamento efficiente**, basato sulla distribuzione di calore generato da fonti rinnovabili, da calore di scarto o cogenerato in impianti ad alto rendimento.

Nel bando si chiarisce, infatti, che la definizione di "teleriscaldamento e teleraffrescamento efficiente" va rinvenuta nell'art. 2, co. 2 lett. tt) del D. Lgs. 04/07/2014, n. 102, attuativo della Direttiva 2012/27/UE sull'efficienza energetica, ove si precisa che sono tali gli impianti che utilizzino, in alternativa, almeno:

- il 50% di energia derivante da fonti rinnovabili;
- il 50% di calore di scarto;
- il 75% di calore cogenerato;
- il 50% di una combinazione delle precedenti.

Le risorse messe a disposizione sono pari a **€ 200 milioni**, di cui:

- **€ 50 milioni** destinati esclusivamente a sistemi di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento efficienti di **piccole dimensioni**, ossia progetti che prevedano un investimento complessivo inferiore a 10 milioni di Euro;
- **€ 150 milioni** destinati a sistemi di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento efficienti di **qualsiasi dimensione**.

Le agevolazioni sono concesse nella forma della **sovvenzione diretta**.

I soggetti proponenti (art. 4 del bando) possono

essere un'**impresa**, anche a partecipazione pubblica, un **raggruppamento temporaneo di impresa** (RTI) o un'**associazione temporanea di impresa** (ATI), ovvero un Comune, che siano comunque proprietari, realizzatori o gestori della rete di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento o della centrale di produzione di energia termica e/o frigorifera. Nei casi di RTI o ATI deve essere conferito a uno dei soggetti costituenti, con un unico atto, un mandato collettivo speciale con rappresentanza per operare in nome e per conto dei mandanti.

Qualora costituiti in forma di **impresa**, i soggetti proponenti devono:

- essere regolarmente iscritti come attivi nel Registro delle Imprese;
- essere nel pieno e libero esercizio dei propri diritti e possedere capacità di contrarre con la Pubblica Amministrazione;
- non essere soggetti a sanzione interdittiva o ad altra sanzione che comporti il divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione;
- non avere amministratori o rappresentanti che si siano resi colpevoli, anche solo per negligenza, di false dichiarazioni suscettibili di influenzare le scelte delle Pubbliche Amministrazioni in ordine all'erogazione di contributi o sovvenzioni pubbliche;
- non essere sottoposti a procedura concorsuale e non trovarsi in stato di fallimento, di liquidazione coattiva o volontaria, di amministrazione controllata, di concordato preventivo.

Laddove il soggetto proponente si connota come **gestore della rete di teleriscaldamento** dovrà dichiarare di essere titolare della rete stessa e della relativa gestione e di sostenerne le spese di esercizio.

Qualora invece il soggetto gestore della rete di teleriscaldamento sia **diverso da quello** che gestisce la centrale di produzione di energia termica e/o frigorifera a servizio della medesima rete, il proponente dovrà dimostrare, all'atto della presentazione della domanda di agevolazione, **l'esistenza di un accordo** finalizzato alla sottoscrizione di un contratto di fornitura di energia termica/frigorifera con quest'ultimo.

I progetti finanziabili (art. 5 del bando) devono prevedere **almeno uno** dei seguenti interventi:

- **nuova costruzione di sistemi** di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento **efficienti**;
- **estensione di sistemi** di teleriscaldamento

e/o teleraffrescamento, purché in esito agli interventi attuati mantengano o, comunque, conseguano la qualifica di sistemi di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento **efficienti**;

- **ammodernamento di centrali di produzione** di energia termica e/o frigorifera al fine di rendere **efficiente** la relativa rete di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento.

Non sono invece ammessi progetti che:

- non siano volti alla realizzazione di sistemi di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento efficienti;
- prevedano esclusivamente interventi di messa in opera di centrali di produzione di energia termica e/o frigorifera alimentati da fonte fossile, se non in assetto di cogenerazione ad alto rendimento;
- non siano conformi ai requisiti richiesti dalla normativa ambientale nazionale, regionale o locale e dell'UE;
- prevedano esclusivamente interventi su impianti alimentati a rifiuti, fatti salvi quelli volti alla realizzazione di un sistema di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento efficiente che usi almeno il 50% di energia derivante da fonti rinnovabili, ovvero che utilizzi almeno il 75% di calore cogenerato. La centrale di produzione deve altresì operare in assetto di cogenerazione ad alto rendimento.

L'ammontare dell'agevolazione concedibile a ciascuna impresa e per ciascun progetto (art. 7 del bando) non può essere superiore a **€ 20 milioni** per interventi riferiti alla **rete** di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento, ovvero ad **€ 15 milioni** per lavori riguardanti le **centrali** di produzione di energia termica e/o frigorifera; entrambi gli importi devono intendersi comprensivi degli eventuali oneri di attualizzazione determinati in via preventiva, salvo, per i progetti ammessi, loro puntuale quantificazione in fase di rendicontazione, prevista alla data del 30 giugno 2026.

L'importo dell'**aiuto** per interventi riguardanti la centrale di produzione di energia termica e/o frigorifera **non potrà superare il 45% dei costi ammissibili**; è altresì prevista una maggiorazione del 20% per le piccole imprese e del 10% per le medie imprese.

Per lavori relativi alla rete di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento la sovvenzione non potrà superare la differenza tra i costi

ammissibili e il risultato operativo, quest'ultimo dedotto dai costi ammissibili *ex ante* o mediante un meccanismo di recupero.

Per il calcolo dell'importo massimo della sovvenzione, tutte le somme sono intese al lordo di qualsiasi imposta o altro onere e al netto di IVA, ad eccezione dei casi in cui l'IVA sia realmente e definitivamente sostenuta dai soggetti beneficiari e non sia in alcun modo recuperabile dagli stessi, tenendo conto della disciplina fiscale cui sono assoggettati. Tale importo dovrà essere puntualmente tracciato per ogni progetto nei relativi sistemi informativi.

L'accoglimento della **domanda** è subordinato alla presentazione di tutti i dati, documenti e informazioni indicati nell'**Allegato 1** del bando.

Inoltre, ai fini della loro **ammissibilità** le proposte progettuali devono prevedere un'**agevolazione minima concedibile non inferiore a € 250.000**.

La concessione delle agevolazioni avviene tramite una **procedura valutativa a graduatoria**, che tiene conto dei seguenti criteri, cui vengono attribuiti punteggi entro un limite massimo indicato nel bando:

<b>Criterio di valutazione</b>	<b>Punteggio massimo</b>
a.i.) Impatto del progetto, stimato sulla base del risparmio di energia primaria non rinnovabile	<b>25</b>
a.ii.) Impatto del progetto, valutato sulla base del recupero di calore di scarto e rinnovabili termiche	<b>25</b>
b) Cantierabilità dell'intervento, in termini di tempi di realizzazione, facendo fede, in relazione alla data di conclusione dei lavori, il certificato o verbale di ultimazione degli stessi	<b>10</b>
c) Rapporto tra costi e benefici dell'iniziativa, in termini di risparmio di energia primaria non rinnovabile	<b>25</b>
d.i.) Premialità per intervento riguardante progetti che prevedano la fornitura sia del servizio di teleriscaldamento, sia di teleraffrescamento mediante produzione di energia frigorifera in centrale	<b>5</b>
d.ii.) Premialità per intervento per cui almeno il 60% dei costi complessivi previsti sia connesso all'ampliamento della rete di teleriscaldamento e/o teleraffrescamento	<b>10</b>

Lo scorrimento delle graduatorie avverrà in maniera da assicurare *in primis* che almeno il 40% delle risorse sia destinato a interventi approvati da realizzare nelle regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia. In mancanza di progetti realizzati nelle predette regioni, o qualora quelli presentati assorbano la quota minima di allocazione delle risorse del 40%, le graduatorie terranno conto dell'ordine di collocazione dei progetti determinato dai punteggi ottenuti.

Per gli **interventi sovvenzionati**, in caso di successive **modifiche** e **variazioni** approvate dal Ministero con il supporto tecnico-operativo del Gestore dei

servizi energetici (GSE S.p.A.) secondo i termini di cui all'art. 16 del bando, l'entità dell'agevolazione concedibile **non è soggetta a variazione in aumento**.

È prevista la possibilità per i soggetti beneficiari di chiedere al MITE l'erogazione di un **anticipo** fino a un massimo del 10% dell'agevolazione concessa.

Le domande di incentivazione devono essere presentate tramite il portale accessibile **dall'Area Clienti** del sito **www.gse.it** (mediante il quale saranno esperite anche le successive fasi della procedura) dalle ore 10:00 del 29 luglio 2022 fino alle **ore 10:00 del 6 ottobre 2022**.

# GEOPOLITICA



**Figura**  
*di Ettore Greco*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# La crisi ucraina allontana i Balcani dall'Unione

di Paolo Bricco, Estratto da Il Sole 24 Ore, "COMMENTI", p. 15, 7 settembre 2022

La ferocia della guerra ha un impatto feroce sulla deglobalizzazione. Perché – con le sue conseguenze economiche e militari, finanziarie e tecnologiche, politiche ed energetiche – l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia sta cambiando la meccanica e la fisiologia del mondo. O, meglio, sta imponendo una curvatura e una accelerazione a fenomeni in corso. Alcuni li ha cancellati. Altri li ha intensificati. Altri ancora li ha creati. La macchina saltata in aria a Mosca con dentro Dar'ja Dugina, la figlia di Aleksandr Dugin, l'ideologo del neo-eurasiatismo apprezzato da Vladimir Putin nel primo periodo della costruzione del suo potere. L'accendersi della contro-offensiva degli ucraini per riprendere la città di Kherson. Sono tutte espressioni violente della guerra che operano, con la loro tragica episodicità e la loro metodica persistenza, sul sottostante del resto del mondo. Il battito della farfalla della guerra in Ucraina si può avvertire ovunque. La doppia dipendenza dell'Europa Il sistema manifatturiero europeo ha due dipendenze patologiche: energetica dalla Russia (il gas) e mineraria dalla Cina (le terre rare). La dipendenza dal gas russo – esito, anche, delle scelte strategiche della Germania e dei comportamenti collusivi di parte della sua classe dirigente con la "democrazia" putiniana – alimenta una inflazione significativa. Questa inflazione può cambiare per sempre la quotidianità dei cittadini europei. E può destrutturare il sistema industriale continentale indebolendo la sua dimensione di piattaforma produttiva che sta tentando di mantenere le posizioni nella manifattura a medio-alto valore aggiunto nelle Global Value Chains del nuovo mondo post Grande Crisi del 2008, post crisi dei debiti sovrani del 2011 e post pandemia. Il problema, però, non è soltanto quello che sta succedendo. Il problema è pure quello che sarebbe potuto accadere

e che, invece, con la guerra non è accaduto. La guerra ha infatti interrotto il processo di graduale integrazione del sistema economico ucraino nel sistema economico europeo. Le ragioni militari, le sfere di influenza fra le organizzazioni internazionali e le dinamiche interne alle classi dirigenti sono elementi preponderanti e visibili. Ma esiste anche la questione degli equilibri e delle egemonie tecno-industriali ed economico-finanziarie. È accaduto tutto pochi mesi prima della invasione russa. Il 13 luglio 2021, il vicepresidente dell'Unione europea Maroš Šefčovič è volato a Kiev. L'obiettivo era una alleanza tecnologico-industriale imperniata sulle terre rare: armi, automotive, fibre ottiche.

L'accordo è stato raggiunto: ha firmato per la controparte il primo ministro Denys Shmyhal. L'Ucraina forniva, prima dell'invasione russa, il 90% del gas neon necessario per i chip elettronici montati sulle auto. Esiste – esisteva – una società di Odessa, la Iceblink, che produce – produceva – la maggior parte del neon del mondo. Il litio ucraino è molto puro: serve poca industrializzazione estrattiva.

Il 6% del titanio del mondo è qui. Il 20% della grafite è qui. Terre rare e minerali preziosi per la manifattura europea in cambio di denaro e di digitalizzazione. La ragione strategica per l'Ucraina: con il North Stream 2, la pipeline fra la Russia e l'Europa voluta dalla Germania, l'Ucraina si aspettava un calo dei diritti di passaggio del gas dai suoi oleodotti.

La ragione strategica dell'Unione europea: ridurre la dipendenza dalla Cina per le terre rare.

Qualcosa, nei mesi prima dell'invasione russa, è dunque successo. Ma la storia è più antica. Perché molte altre cose sono accadute negli ultimi trent'anni. È caduto il muro di Berlino. È implosa l'Unione Sovietica. Putin, già funzionario del Kgb, opera a

San Pietroburgo e a Mosca muovendosi fra politica, affari e deep state. Nel 1997, consegue un dottorato di ricerca all'Istituto Minerario di San Pietroburgo discutendo la tesi dal titolo «Pianificazione strategica dell'industria mineraria di una regione sotto il vincolo della formazione di una economia di mercato». L'importanza delle terre rare è fissata nella politica di Mosca dal suo discorso del 2016 che definisce questi metalli «critici per le capacità di difesa della Russia». La Russia è al quarto posto – dopo Cina, Brasile e Vietnam – per miniere di terre rare, ma produce solo il 2% del totale mondiale e soddisfa con le proprie riserve non più del 10% del fabbisogno nazionale: quasi la totalità dell'import proviene dalla Cina. Molte terre rare si trovano in Siberia, prive delle strutture industriali con cui vengono estratte e lavorate. Nel luglio del 2019, Putin autorizza la riduzione dall'8% al 4,8% del prelievo fiscale sui profitti per le imprese impegnate in questo business. Due anni dopo l'Ucraina e l'Unione europea stringono una alleanza strategica. Tre anni dopo - quest'anno - la Russia invade l'Ucraina. Litio e titanio, bauxite e cobalto sono nel Donbass, il primo epicentro della contesa. Il battito di ali della guerra si avverte ovunque. L'invasione russa ha un impatto feroce sulla debolezza energetica strutturale e sulla fragilità negli approvvigionamenti dell'Europa, che dalla scoperta dell'America nel 1492 è stata il fulcro delle integrazioni produttive e commerciali di pezzi lontani del mondo. Scriveva nel 1919 John Maynard Keynes nelle Consequenze economiche della pace, a proposito dell'Europa di prima della Prima guerra mondiale: «Chiunque a Londra poteva ordinare per telefono, bevendo a letto il tè della mattina, qualsiasi prodotto del mondo intero, in ogni quantità desiderata, e confidare in una consegna in tempi brevi, sull'uscio della propria casa». Cento anni dopo le parole di Keynes, con la curvatura impressa dalla guerra in Ucraina alla deglobalizzazione il pericolo è che, in tutta Europa, un cittadino non possa ordinare nulla perché impegnato ad usare i suoi risparmi per saldare la bolletta dell'energia di casa e che un imprenditore – se la sua azienda non vive una crisi di finanza di impresa troppo paralizzante – intensifichi con le sue scelte di approvvigionamento la dipendenza della manifattura continentale e inglese dalla Cina. La questione africana. Nessun continente ha beneficiato come l'Africa dell'ultima globalizzazione. E nessun continente può subire il maggiore dei danni dalla guerra in Ucraina: non solo la morte per le armi, ma anche la morte per la fame. L'interruzione del commercio del grano dall'Ucraina verso l'Egitto e la Libia, il Marocco e la Tunisia, il Sahel e il Corno d'Africa ha una doppia ferocia: la ferocia dell'assenza del pane sui banconi e agli angoli dei

mercati e la ferocia della dinamica dei prezzi impazziti che, anche quando il pane c'è, rende impossibile nutrirsi a donne e uomini, bambini e vecchi. La guerra in Ucraina rischia di fare regredire processi virtuosi di sviluppo che durano da vent'anni. E, nel combinato disposto di tutti questi elementi diretti e indiretti, è in grado di innescare nuovi moti migratori da Sud a Nord, facendo del Mediterraneo un deserto di acqua e paura, aspettative e tensioni. Nelle contraddizioni e nelle durezza di un continente che è un insieme di mille mondi diversi, le statistiche degli ultimi venti anni mostrano come l'Africa si sia progressivamente integrata nell'economia internazionale, acquisendo prosperità (lectio ottimistica) o riducendo povertà (lectio realistica). Secondo le elaborazioni su dati CEPII-BACI, l'Africa non è stata più soltanto la terra triste che ha custodito petrolio e gas, terre rare e oro, diamanti e argento. È diventata anche un soggetto attivo. La quota del commercio mondiale in capo all'Africa è salita dal 2,7% del 2000 al 3,1% del 2018. La quota del commercio mondiale dei beni intermedi, che identifica il grado di interconnessione fra i sistemi produttivi, è aumentata dall'1,8% al 2,5 per cento. La stessa dinamica si osserva circoscrivendo il campo alla manifattura: la quota del commercio mondiale dei beni manifatturieri riferita all'Africa è salita dall'1,4% del 2000 all'1,8% del 2018. Quella dei beni manifatturieri intermedi dall'1,7% al 2,4 per cento. Il valore aggiunto generato dall'Africa ha per il 75% una matrice puramente africana.

E questo, fra il 2000 e il 2018, è un dato stabile. Il blocco occidentale ha trascurato l'Africa: il valore aggiunto africano generato dall'America è sceso dal 4% al 3,2 per cento; quello generato dall'Europa è calato dall'11% all'8 per cento. Il miglioramento strategico-qualitativo della fisiologia economica del continente africano ha una radice cinese. Il valore aggiunto africano di origine cinese è aumentato dall'1% al 3 per cento. Tutto questo potrebbe però essere deviato dal problema del grano ucraino: è concentrata in Africa una buona parte delle 47 milioni di persone in più che, secondo la Fao, possono soffrire la fame per il grano fermo nei silos e nei porti sul Mar Nero. L'assenza forzata di cibo crea disperazione in ogni essere umano e attiva grandi processi storici. La crisi alimentare è stata all'origine delle rivolte delle primavere arabe. La fame nera rischia di interrompere la linea di sviluppo di un intero continente e di spingere verso Nord nuove ondate di migrazioni, in una chiusura del cerchio che unisce l'Africa e l'Europa e che rappresenta la maggiore incognita di una fase della deglobalizzazione segnata drammaticamente – anche – dal sigillo della guerra in Ucraina.

# Gas, emergenza ma non per tutti Eldorado per alcuni Paesi della Nato

di Sissi Bellomo, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO", 2 settembre 2022

Un'emergenza ma non per tutti. Nella crisi del gas qualche Paese ha trovato l'Eldorado: un'occasione di business irripetibile, che genera fiumi di denaro non solo oggi – per chiunque abbia combustibile da vendere in Europa – ma anche per gli anni a venire, perché ha rimesso in moto gli investimenti nel settore e aperto spazi di crescita sul mercato del Vecchio continente, dove fino a poco tempo fa sembrava impossibile scalzare la posizione dominante della Russia. La guerra in Ucraina e le sanzioni contro Mosca hanno riaperto i giochi. E i più veloci (ed efficaci) nel cogliere l'opportunità sono stati senza dubbio gli Stati Uniti, esportatori di gas liquefatto solo da febbraio 2016 e impegnati fin dagli inizi a promuoversi come fornitori su scala globale: anche nel Vecchio continente, dove hanno profuso grandi sforzi commerciali e diplomatici per insidiare la supremazia di Gazprom. Non era facile scalzare il fornitore più conveniente e disponibile degli europei, che era arrivato a soddisfare oltre un terzo del nostro fabbisogno e il 40% delle nostre importazioni. Ma oggi è un altro mondo. E la sfida lanciata dai produttori americani sembra ormai vinta: da Washington oggi riceviamo volumi di gas che sono quasi il triplo di quanto ci arriva dalla Russia. Le sanzioni adottate dopo l'invasione dell'Ucraina hanno evitato di colpire in modo diretto il gas. Ma l'Europa ora è decisa a tagliare i ponti con Gazprom. E per fronteggiare il taglio sempre più drastico delle forniture russe, in attesa di soluzioni migliori si è aggrappata al salvagente più a portata di mano: quello del Gnl, di cui ha aumentato le importazioni di ben il 60% nella prima metà di quest'anno. Le metaniere sono arrivate soprattutto dagli Usa, dove i termini contrattuali garantiscono una grande flessibilità nel dirigere i carichi dove sono più richiesti (e meglio

pagati). Così Washington – che ha da poco scavalcato il Qatar e l'Australia diventando il maggior produttore mondiale di Gnl – ha inviato quasi due terzi dei carichi nel Vecchio continente, facendo affari d'oro. Unione Europea e Gran Bretagna, assetate di gas, hanno più che triplicato gli acquisti di gas «made in Usa» rispetto alla media del 2021, ottenendo tra gennaio e giugno forniture per 190,9 milioni di metri cubi al giorno (una volta rigassificato il Gnl). Via tubo dalla Russia ormai ci arrivano circa 70 milioni di metri cubi al giorno, contro gli oltre 380 milioni dell'anno scorso. E con lo stop di Nord Stream – che in teoria ripartirà domani, sempre con flussi ridotti al 20% – siamo scesi a poco più di 40 milioni. Dagli Usa compreremmo ancora di più, se non fosse che a inizio giugno un incendio ha costretto a fermare l'impianto texano Freeport Lng, responsabile di un quinto della capacità del Paese. Il terminal non rientrerà in funzione prima di novembre (inizialmente si sperava a settembre) e non tornerà a pieno regime fino a marzo: un lungo stop che contribuisce a mandare alle stelle i prezzi del gas. Anche la Norvegia – altro Paese che come gli Usa fa parte della Nato ma non della Ue – non sta certo soffrendo della situazione. Ha soffiato alla Russia il podio di primo fornitore dell'Europa, con esportazioni di gas che il governo prevede in aumento dell'8% quest'anno, a 122 miliardi di metri cubi, ovvero più di 330 milioni al giorno. Le cifre incassate da Oslo sono da record: nel solo mese di luglio 128,4 miliardi di corone (12,8 miliardi di euro), il massimo storico e il quadruplo rispetto a luglio 2021, a fronte di volumi di vendita cresciuti solo del 5,7%, a 10,2 miliardi di metri cubi. Diverso è il caso della vicina Olanda, spesso confusa nel calderone dei «vincenti» in questa crisi del gas. Il Paese esporta ancora gas (a basso potere

calorifico), soprattutto verso la Germania, in virtù di impegni contrattuali che scadranno solo nel 2029. Ma la sua produzione - un tempo importante - è crollata con la chiusura progressiva del maxi giacimento di Groningen, causa dei terremoti, che avrebbe dovuto completare già quest'anno. Dal 2018 l'Olanda è un importatore netto di gas, che fatica - come molti altri - a fare a meno della Russia, tanto che la municipalità dell'Aia ha anticipato di voler chiedere un esonero dalle sanzioni. I fiumi di denaro in realtà scorrono ben più copiosi in altre direzioni. In Qatar ad esempio, gigante del Gnl che è già tra i Paesi più ricchi del mondo per reddito pro capite: Doha sta facendo il tutto esaurito anche per la produzione futura, quella del progetto North Field East, per cui ha trovato con facilità partner e finanziatori (anche Eni si è aggiudicata una quota). D'altra parte oggi chiunque abbia molecole di gas da vendere in Europa riesce a fare profitti esorbitanti. Persino chi non lo produce, ma si limita a rivenderlo: come la Cina, che ha dirottato decine di navi metaniere verso il Vecchio continente, guadagnando oltre 100 milioni di dollari a carico. Addirittura il 7% delle importazioni europee di Gnl del primo semestre, secondo stime riferite dal Financial Times, sarebbe arrivato proprio da Pechino: oltre 4 milioni di tonnellate di combustibile, che potrebbero anche essere di origine russa. Basta trasferire il carico su una nave non sospetta e il gioco è fatto. Mosca è tutt'altro che fuori gioco, anche se la concorrenza avanza. È lei a tenere le redini del mercato e a soffiare sui rincari del gas, che peraltro aveva innescato ben prima dell'invasione dell'Ucraina: più o meno un anno fa,

quando Gazprom aveva smesso di offrire volumi aggiuntivi rispetto al minimo contrattuale. La chiusura dei rubinetti si è poi fatta sempre più drastica e il valore del gas ha raggiunto livelli spaventosi: oltre 340 €/Megawattora la settimana scorsa al Ttf, dieci volte più di un anno fa e venti volte più che a inizio 2021. Ieri, con il gas intorno a 250 €, la società russa ha cercato di riaccendere il rally anche via Telegram, richiamando l'attenzione sugli stoccaggi Ue, ormai pieni per oltre l'80% ma «non sufficienti a superare la stagione autunno-inverno» perché «comparabili al consumo medio di due mesi». Per Mosca il prezzo del gas non deve scendere. Perché a questi livelli - ed è questa la beffa - persino la vittima designata delle sanzioni occidentali oggi guadagna più di un anno fa. Gazprom ha registrato utili netti da primato nel primo semestre, a 2,5 trilioni di rubli, circa 41,5 miliardi di euro. E questo nonostante le sue esportazioni di gas siano crollate del 37,4% nei primi otto mesi di quest'anno (a 82,2 miliardi metri cubi, contando anche le vendite in Cina e Turchia. I nodi finiranno col venire al pettine, perché la società russa a causa delle sanzioni ora fatica davvero a trovare materiali o collaborazioni tecniche di cui ha bisogno. Gli investimenti per sviluppare i giacimenti e la rete dei gasdotti potrebbero procedere a rilento, ostacolando il progetto di compensare la perdita dei clienti europei con vendite in Asia. La Cina per ora non viene rifornita dagli stessi pozzi che "servono" il Vecchio continente. E la produzione di gas di Gazprom ha cominciato gioco forza a ridursi: nel periodo gennaio-agosto è scesa del 14,6% su base annua (a 288,1 miliardi di metri cubi).

# Perché economia e geopolitica sono sempre più connesse

di Paolo Gualtieri, Estratto da Il Sole 24 Ore, "PRIMO PIANO", 17 agosto 2022

Le prospettive dell'economia nel medio-lungo termine, e le loro ricadute sociali, sono più difficili da prevedere rispetto agli ultimi 15 anni e non perché siano più complessi da analizzare e affrontare i temi strettamente economici ma perché, per la prima volta dopo molti decenni, vi è un cambiamento profondo del quadro geopolitico che si interseca con le dinamiche industriali, commerciali e anche monetarie.

I temi dell'inflazione elevata e della possibile recessione nel 2023 negli Usa e in Europa (una recessione globale è meno probabile) potrebbero essere più facilmente affrontati se non vi fossero anche le conseguenze del confronto tra democrazie e autocrazie, come indicano i mercati finanziari dai quali emerge un quadro meno fosco e preoccupante di quello previsto da alcuni importanti centri di ricerca economica. Le aspettative sull'evoluzione dei tassi guida della Fed, riflesse nei contratti futures sui Fed Fund, suggeriscono che il picco verrà raggiunto agli inizi del 2023 e che poi i tassi ripiegheranno e pure la curva dei rendimenti dei titoli governativi Usa è ripida solo nella primissima parte e poi è praticamente piatta. Queste evidenze sono coerenti con uno scenario di rallentamento economico e forse di recessione nel 2023 e di parallela frenata dell'inflazione. I mercati finanziari riflettono, per ora, aspettative di una recessione non severa e neppure lunga dato che le imprese americane mostrano attese di rialzo degli utili per azione e i consumatori dispongono ancora di ampia liquidità derivante dagli enormi aiuti erogati per contrastare la pandemia. In Europa il contesto è più incerto a causa della dipendenza energetica di alcuni paesi dalla Russia e della vicinanza al conflitto che influenza negativamente la fiducia delle imprese e dei consumatori perché genera insicurezza. Guardando ai mercati futures i

prezzi del petrolio dovrebbero diminuire anche se non marcatamente, mentre per il gas gli scenari sono molto più incerti e quindi i prezzi a termine assai più volatili. Tuttavia questo scenario prospettico è reso più articolato dai cambiamenti geopolitici che influiranno sullo sviluppo delle economie a medio-lungo termine e imporranno modifiche alle strategie delle imprese e all'azione dei governi. Gli Stati Uniti hanno mostrato al mondo l'attitudine espansionistica, aggressiva e disposta all'uso della forza militare, della Russia e della Cina, dapprima segnalando in anticipo, ripetutamente, che sarebbe avvenuta l'invasione dell'Ucraina e poi con la visita a Taiwan della speaker del congresso Pelosi, donna politica assai esperta, alla quale la Cina ha reagito con un'inusitata dimostrazione di potenza militare che ha cancellato ogni dubbio sulle ragioni dei continui e rilevanti investimenti tecnologici e nelle forze armate del gigante asiatico e sulle sue mire espansionistiche nell'indo-pacifico. Questa azione di politica internazionale è stata un monito per quei Paesi occidentali, fondati sullo Stato di diritto, a riconoscere che è quanto meno imprudente la fiducia nella cooperazione tecnologica, industriale e commerciale con gli Stati in cui vi sono regimi autocratici che ottengono il consenso e mantengono il potere con la forza e l'inganno dei propri cittadini. Le scelte di politica industriale e quelle di collocazione geopolitica sono divenute perciò più interconnesse e quindi molte catene produttive, non solo nei settori dell'energia e dei microchip, e altrettante strategie commerciali e di organizzazione dei trasporti dovranno essere ridefinite. La riconversione industriale avrà un costo che rallenterà lo sviluppo economico mondiale e interesserà diversi Paesi europei, per prima la Germania che aveva molto puntato non solo sull'acquisto dell'energia a basso

prezzo dalla Russia ma anche su un forte interscambio commerciale, con la Cina. L'Italia soffre a causa della sua dipendenza energetica dall'estero ma per il suo affaccio sul Mediterraneo ha potenzialmente a disposizione più alternative dei Paesi dell'Europa continentale e potrebbe investire all'interno per incrementare le fonti e la produzione di energia, settore dove ha sinora fatto meno del possibile. Sul fronte delle esportazioni, che rappresentano il 30% circa del Pil, l'Italia potrebbe avvantaggiarsi dell'ottimo posizionamento delle nostre imprese nei mercati degli Stati Uniti, della Francia e della Germania e non subire contraccolpi maggiori dai cambiamenti geopolitici, rappresentando la Cina e la Russia mercati di sbocco per meno del 5% delle nostre esportazioni. Più articolato

è invece il tema delle catene produttive e dei flussi d'importazione soprattutto dalla Cina, che sono rilevanti per alcuni settori come il tessile e l'abbigliamento, i macchinari e il chimico-farmaceutico. La crescita dei prossimi anni, fattore essenziale per assicurare la sostenibilità del debito pubblico e attuare politiche redistributive che riducano le disuguaglianze, dipenderà dal posizionamento competitivo del sistema industriale italiano dal punto di vista tecnologico e nei mercati di approvvigionamento e di sbocco. Il governo che nascerà dalle elezioni di fine settembre dovrà perciò dotarsi di competenze ed esperienze per poter attuare un'azione coordinata tra le scelte di politica economica, fondate sul sostegno agli investimenti, e quelle di relazioni internazionali.



**Nettuno**  
*di Ettore Greco*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# La filosofia del linguaggio odierno: un commento ai nuovi valori della Governance pubblica e culturale

di Claudio Mattia Serafin - Professore di Filosofia del Diritto ("Il diritto e i percorsi della cultura contemporanea" presso l'Università LUISS di Roma)

È oramai sempre più evidente che l'acme culturale del contesto storico nel quale si vive e si opera sta mutando rapidamente, o quantomeno si sta adeguando alle spinte di questo ipotetico e variamente citato cambiamento, che comunque andrebbe dimostrato in maniera empirica.

O non è così? Si legga tutto questo in assenza di pretesa analisi critica: al contrario si vuole affermare, ancora una volta, che la teoria (intesa come l'antica *theoria*, ovvero sia l'osservazione formale dei fenomeni) va elaborata a prescindere dall'ottenimento di risultati concreti immediati. Tutto ciò che è speculazione ha una sua dignità autonoma, e non a caso tutte le filosofie presocratiche, oltre a quelle platoniche e aristoteliche, prescindevano in molti casi dall'ottenimento di un risultato o di un obiettivo; *ergo* tale tecnica dà molto da pensare a noi contemporanei, abituati come siamo a ottiche premiali, se non anche latamente ludiche, ove a ogni azione deve corrispondere una conseguenza sensata. Tale perfezionismo è costantemente criticato da molti intellettuali, da Agamben a Cacciari, che vedono così la Vita ridotta a mera funzione da monitorare: a loro dire, sacrilego sarebbe sprecare la possibilità di ogni ipotetico "avanzamento", verso un numero illimitato di domani.

Gli attori sociali e gli enti pubblici, oltre che i rappresentanti istituzionali e politici, stanno tentando di adeguarsi a questa sorta di sovrapposizione di sistemi, in quel che è stato descritto brillantemente come superamento di una visione "imperiale", ivi intesa nel suo senso solido, statico, immutabile e solenne (Bret Easton Ellis nel notevole *Bianco* del 2019, edito in Italia da Einaudi). Si può parlare di Impero e post-Impero, come fa lo scrittore statuni-

tense citato, oppure si può menzionare la classica formula della post-modernità, che vede appunto la prematura morte del moderno, con il crollo di tutte le strutture verticali un tempo celebri (l'imprescindibile ricchezza materiale, la famiglia, i valori tradizionali, l'idealismo, eccetera).

Ad avviso di chi scrive, non è necessario essere così drastici, dal momento che tutti questi aspetti della filosofia civile in realtà esistono ancora, benché affievoliti e in rapida mutazione.

Ad oggi, si può osservare che nuovi paradigmi tentano di sintetizzare, o meglio collettivizzare, questa evidente sensazione di straniamento.

Ci si faccia caso: si parla di ripresa, che consiste nella reazione alla crisi (pandemica, dato che l'allusione nominativa del PNRR - Piano nazionale di ripresa e resilienza - pare riferirsi non solo alla ripartizione dei fondi europei, ma anche alla proposta di una strategia civico-culturale), e, appunto, di resilienza, che altro non è che un sinonimo di resistenza. Resistenza tuttavia è vocabolo che allude non soltanto a un fenomeno storico-bellico (la Resistenza italiana), ma anche ad atteggiamenti di conflittualità e ribellione *de facto* invisi alle scuole di psicanalisi e *management*, specie di matrice anglofona, che nel bene e nel male hanno tentato di fondare una nuova cultura del lavoro privato e aziendale (la risoluzione dei conflitti interni), che poi a macchia d'olio ha contaminato anche il settore pubblico. Ecco dunque il senso sommario della parola resilienza, che implica capacità di adattamento (cioè sopportazione) e attitudine all'impiego delle risorse già esistenti (sostenibilità, intesa come ripetizione potenzialmente infinita di cicli produttivi). Il tentativo è quello superare la ti-

pica *tabula rasa*, di matrice illuminista e occidentale, che spinge intellettuali e operatori pubblici ad azzerare qualsiasi pensiero o strategia ogni volta che le naturali anomalie della vita pubblica tendono a manifestarsi. In questo senso, tale corrente culturale si connota come positiva, perché appunto stimola a essere maggiormente tolleranti, e ogni religione, da quella cattolica ai sincretismi spirituali (ad esempio lo Shintoismo), insegna che è proprio dall'accettazione, dalla tolleranza e dal perdono che nascono nuove idee e prospettive, rispetto allo studio dogmatico delle questioni e del grande mistero dato dall'esistenza umana: in breve, abbracciare una visione più ampia delle cose del mondo potrebbe far sperare in una nuova ricchezza intellettuale.

In senso negativo (adottando dunque la tecnica dei *pro und contra*), osserva giustamente l'economista Luca Giustiniano che la resilienza cela la possibilità di soppressione dello spirito critico, ovvero l'accettazione immediata e piatta di ogni tipologia di imposizione;<sup>1</sup> questo è il punto più critico e a sfavore di questa corrente di pensiero, che

---

<sup>1</sup> Si veda:  
[https://www.youtube.com/watch?v=GhejVq\\_JsCI&ab\\_channel=LuisGuidoCarli](https://www.youtube.com/watch?v=GhejVq_JsCI&ab_channel=LuisGuidoCarli).

peraltro utilizza un linguaggio che non è proprio della filosofia istituzionale (quello psicologico e, *ab origine*, quello della resistenza dei materiali).

Per non dimenticare una pregiata lezione, la scrittrice e antropologa Ursula Le Guin avvisava<sup>2</sup> che solo tramite la conoscenza del vero nome delle cose l'individuo può assumere il controllo e poi il dominio dei concetti astratti innestati in questo mondo reale.

Per il resto, non si può che benedire ogni tipo di operazione filosofica, specie alla luce del fatto che, nella seconda metà del secolo scorso, gli idealismi erano lontanissimi dal sentire sociale, fattore che ha causato oggi la totale distanza tra consociati e classe intellettuale, colpevole di essersi espressa in passato in maniera autoreferenziale; passando dunque dalla *theoria* citata alla pratica, rimangono oggi da risolvere numerose questioni che sono ovvii corollari di questa auspicata ripresa, come ad esempio il lavoro e le sue nuove forme (telematico, agile, a distanza, ecc.) e la formazione istituzionale di giovani e classi dirigenti, che potranno dunque avanzare legittime pretese, in forza dell'entrata in vigore di questo nuovo sistema di pensiero.

---

<sup>2</sup> In particolare nella raccolta *Le cronache di Terramare*, edito in Italia da Mondadori.

# Il fallimento

di Marco Greggio

Tratto da "Il potere della crisi", Linea Edizioni, 2020

Nel contesto economico, il trauma più drammatico è rappresentato dal fallimento.

Oggi il fallimento è diventato sinonimo di personale sconfitta, disastro, insuccesso, pubblica gogna e privata vergogna, indelebile marchio di infamia che dall'attività in oggetto finisce per imprimersi sul corpo e sulla pelle della persona che ne è vittima. Ma, ricordiamolo sempre, il fallimento non riguarda il soggetto, bensì l'oggetto: è la nave che è naufragata, non il capitano, che è invece sopravvissuto.

Fallire: dal latino *fallere* e prima ancora dal greco σφάλλω (*sphállō*), cadere, inciampare, commettere un errore. Questo e solo questo significa fallimento. Capita a tutti di inciampare. Di mettere un piede in fallo, di cadere, per poi rialzarsi. Ma la caduta, l'inciampo, è divenuto la peggiore delle colpe. Fallire significa essere espulsi per sempre da una società fondata sul successo e sul dovere di vincere. Col risultato che, mai come ora, il tasso di depressione, soprattutto tra i più giovani, è altissimo. Difficilmente qualcuno ci tende la mano, quando cadiamo; siamo lasciati a terra, da soli, perché abbiamo osato violare le regole del crudele gioco moderno della *perfezione*.

La fallibilità, l'incertezza, l'errore, l'imperfezione non sono ammessi anche se, a ben vedere, sono tutto ciò che ci rende *umani*. Il successo, la perfezione, la vittoria sono le nostre regole; il fallimento, l'imperfezione, la sconfitta le eccezioni. Ma, come ha scritto Richard P. Feynman nel libro *Il senso delle cose*, "l'eccezione dimostra che la regola è sbagliata".

Oggi siamo assuefatti a questa dinamica culturale volta al perfezionismo: abbiamo successo quando siamo *perfetti*, ovvero quando non commettiamo errori, quando abbiamo la certezza delle nostre

scelte. Perfezione uguale a competenza, competenza uguale a certezza, certezza uguale a potere: procedendo lungo questa sequenza di analogie, siamo diventati incapaci di accettare il fallimento e di riconoscere l'errore, perché fallire significherebbe ammettere di essere imperfetti, e quindi incompetenti. Ma c'è solo un modo per fare sempre scelte all'apparenza perfette o che nel breve periodo possano confermarsi tali: non correre alcun rischio.

Il fallimento è connaturato alla natura umana e nello stesso tempo rappresenta la migliore palestra per crescere: si cade e ci si rialza, per poi cadere ancora e rialzarsi ancora una volta. È il gioco della vita: fin da quando siamo bambini e, traballanti, impariamo a camminare, cadiamo e ci rialziamo, per poi cadere ancora e rialzarci nuovamente. Quando impariamo a correre, ad andare in bici, a sciare, la caduta è inevitabile, fa parte del gioco. Non è importante quante volte si cade, ma quante volte ci si rialza. Chi cade e sa rialzarsi non ha più paura, chi cade e sa rialzarsi ha solo più consapevolezza della propria forza.

Il judo offre una bella metafora del modo in cui il fallimento alimenta la possibilità del futuro successo. Nel corpo a corpo ogni avversario può in ogni momento mandare l'altro al tappeto. È per questo che i giovani judoka iniziano imparando a cadere. Cioè a cadere bene: senza contrarre i muscoli, rotolando con leggerezza e con movimenti fluidi, quasi accompagnando la caduta. Se l'avversario ha effettuato una presa vincente che manda al tappeto, sul tatami, il judoka lo accetta e se ne serve. Perché ogni volta che cade impara qualcosa di più sull'avversario. Cadere equivale a scoprire l'efficacia di una delle sue prese. Ma poiché quella volta ha

funzionato, ormai il judoka sa che dovrà pararla e, quando si rialza, è dunque forte di una nuova conoscenza. Poco importa, alla fine, il numero di volte che cadiamo, purché ci rialziamo nuovamente, più saggi di prima.

Prima o poi tutti cadono. Io ogni volta che sono caduto sono diventato sistematicamente più forte, più in basso cadevo più forte diventavo, pensando che l'indomani sarei ripartito, più affamato che mai, e che sono ancora troppo poche le soddisfazioni, ancora troppo poche le cadute.

Meglio diffidare di chi non sbaglia mai, di chi non cade mai. Non sempre è il più bravo, ma forse il più fragile, che non si concede di lasciarsi andare alla sua fallibile, dunque imprevedibile, umanità. Non fallire non significa non inciampare mai, ma scegliere di non salpare e di restare a terra, nella propria zona di conforto.

Le origini della concezione negativa

Perché il fallimento è visto come un marchio d'infamia, una sconfitta della persona, un evento irrimediabile?

Una storia del Medioevo ci può aiutare.

Hildebrand Veckinchusen, nato nel 1370, divenne uno dei più ricchi e prominenti mercanti di Lubecca che, all'epoca era la capitale dell'Hansa, la Lega Anseatica, un'unione commerciale di circa cento città dell'Europa settentrionale, per lo più tedesche, che tra il 1200 e il 1600 circa, rappresentava una vera e propria superpotenza.

Dopo la battaglia di Tannenberg, dove i Cavalieri Teutonici furono sconfitti dai polacchi e lituani uniti, i commerci del mercante entrarono in crisi. Ma Hildebrand non accettò l'inesorabile declino, la sconfitta, pensando che gli sarebbe bastata maggiore liquidità per ripristinare gli affari. A Bruges, dove nell'antica casa della famiglia Van Der Bourse fu creata la prima Borsa valori, ottenne nuovo credito dalle banche italiane, le più potenti dell'epoca, a fronte dell'emissione di cambiali con l'obbligo di riscossione ritardata. Ottenuto il nuovo capitale, si affrettò a prestarlo al neo eletto imperatore del Sacro Romano Impero, Sigismondo, già re d'Ungheria: tremila corone (circa 2 milioni di euro di oggi).

Il sovrano tuttavia non onorò il suo debito alla scadenza (e all'epoca non esisteva un modo legale per obbligare a pagare un sovrano). La catastrofe si avvicinava. Hildebrand ebbe così bisogno di altro credito, per pagare gli interessi sempre più alti (20 per cento ogni tre mesi). Non perse la speranza e non si arrese: godeva ancora di prestigio e grazie alle sue

conoscenze riuscì a entrare in possesso di un'informazione preziosa e segreta. Dalla Francia Occidentale alla Livonia, regione baltica che si estende attorno al Golfo di Riga, era saltata un'importante fornitura di sale. Così Hildebrand chiese ai banchieri di Bruges nuovo denaro in prestito, senza badare agli interessi. Mandò un emissario nelle piazze del Nord per accaparrarsi tutte le scorte di sale prima del diffondersi della notizia dell'improvvisa penuria di sale in Occidente: una volta ottenuto il monopolio stagionale, avrebbe guadagnato una fortuna. O, almeno, così pensava.

Rischiò il tutto per tutto. E perse: non riuscì a racimolare abbastanza denaro per accaparrarsi tutte le scorte del sale e non ottenne così il monopolio del suo commercio e il controllo dei prezzi, che – contrariamente alle aspettative – scesero. Fu la catastrofe. Nessuno concesse più prestiti a Hildebrand, che non riuscì a onorare i debiti precedenti. Gli amici gli voltarono le spalle. Anche suo fratello Sivert gli rifiutò l'ennesimo prestito costringendo Hildebrand a vendere tutti i propri beni, compreso il vestito nuziale della moglie Margarete. Non riuscì a pagare gli ingenti debiti e i creditori lo citarono in giudizio. Hildebrand venne rinchiuso nella torre dei debitori di Bruges. Perse anche la casa di Lubecca e la moglie Margarete dovette andarsene con i tre figli, vivendo dell'elemosina del cognato, che gliela concedette solo per non vedere Margarete mendicare per le strade macchiando il buon nome della famiglia.

Nel 1426, dopo tre anni di prigionia per debiti, Hildebrand, tornato in libertà, non ebbe nemmeno la fortuna di rivedere la moglie e i figli, morendo prima. Una triste parabola di un uomo del Medioevo che aveva tanto, che rischiò e che fallì, pagandone le pesanti conseguenze.

§

La storia di Hildebrand Veckinchusen è paradigmatica di quello che per una persona comportava fallire nel Medioevo: infamia, vergogna, prigione, rovina.

Una concezione che risale probabilmente al diritto romano più antico (V secolo a.C.) dove, di fronte al mancato pagamento del debito, il creditore aveva diritto persino di uccidere il proprio debitore, o di renderlo schiavo, allo scopo di soddisfarsi sulle sue spoglie e sul suo patrimonio, divenuto *res nullius*, ossia cosa di nessuno. Nel mondo romano, un sistema era quello di piantare un chiodo sulla porta dell'insolvente, così come nel tempio di Giove a Roma, nelle Idi di settembre, il magistrato più alto in carica piantava un chiodo per segnare il corso de-

gli anni: come nel caso del magistrato, il chiodo sulla porta veniva tolto solo quando il debito era stato saldato (e più il chiodo rimaneva attaccato, più la persona veniva individuata come inaffidabile).

Tuttavia è soltanto durante il Medioevo che si determinano le particolari condizioni sociali e, soprattutto, economiche, che costituiscono i presupposti e la giustificazione della procedura concorsuale, nata per soddisfare le esigenze di autotutela della classe mercantile. In particolare, durante il secolo XI, con lo svilupparsi degli scambi e del commercio internazionale, si affermarono i veri e propri prototipi del moderno fallimento, configurato come un istituto applicabile esclusivamente a coloro che di fatto appartenevano al mondo mercantile, anche se non formalmente iscritti alla matricola di una corporazione o di un'arte: fu una creazione originale del ceto dei mercanti, funzionale alle regole che governavano il capitale commerciale.

Data la centralità della figura del mercante nel contesto medievale, è evidente che la cessazione dei pagamenti gettava lo scompiglio fra i creditori, comportando serie ripercussioni su vasti settori dell'attività produttiva, commerciale e finanziaria della città. La cessazione dei pagamenti generava una perdita della fiducia, oltre che del credito, su cui si reggeva l'attività commerciale e imponeva la necessità di aprire un procedimento speciale, particolarmente severo e gravoso. Spesso, nella maggior parte dei casi, il debitore cercava scampo nella fuga portando con sé beni e contante. Così il fallito diventava anche il *fugitivus* e il fallimento diventò sinonimo di misfatto.

Il fallimento era considerato nella coscienza sociale come una delle più gravi lesioni dei principi di buona fede e onestà che erano alla base della vita mercantile. Per molto tempo il fallito veniva arrestato, tradotto in carcere e, se fuggitivo, bandito *de maleficio et fuga*. La preoccupazione causata dall'eventualità che i commercianti si dessero alla fuga, lasciandosi dietro moltitudini di creditori insoddisfatti, richiamò l'attenzione dei vari legislatori. In Inghilterra, ad esempio, una legge risalente al 1357 disponeva una tutela per i creditori dei *lombards* (i banchieri e commercianti di origine lombarda) che si davano alla fuga, con il dichiarare solidalmente responsabili anche i soci delle compagnie locali cui quei commercianti appartenevano.

Il fallimento era connotato da una carica di riprovazione non solo morale ma anche giuridica, costituendo un reato a prescindere dall'eventuale congiuntura sfavorevole in cui poteva essersi imbattuto il mercante. Non era nemmeno ipotizzata la figura

del mercante onesto ma sfortunato: la disonestà era implicita per il commerciante che non poteva far fronte alle proprie obbligazioni.

Il fallimento veniva associato al reato di bancarotta (da *rupti*, rotti, cioè falliti), il cui stesso termine deriva dalla *rottura del banco*. Una sanzione applicata al debitore, inizialmente solo ai banchieri e più tardi estesa a tutti i mercanti. Si rompeva la tavola della bottega, in Francia spesso veniva rotta direttamente sulla sua testa, e si buttavano i pezzi in strada, così che tutti sapessero dell'accaduto. V'è una scena della serie *la Cattedrale Del Mare*, tratta dall'omonimo e fortunato libro di *Ildefonso Falcones*, che descrive bene la rottura del banco, di fronte al protagonista *Arnau*. Rende bene la valenza simbolica oltre che materiale del gesto e delle sue conseguenze.

§

Alla luce dell'influenza della Chiesa cattolica nella società medioevale, spesso i vocaboli di matrice religiosa sono associati a termini di matrice economica: credente e creditore hanno una radice comune (dal latino credere: prestare fede, affidare). Il concetto di debito veniva associato a quello di colpa, legato a sua volta al peccato.

Nell'Alto Medioevo il peccatore, ovvero colui che non rispettava le leggi divine, veniva colpevolizzato fino al punto che per i peccati più gravi erano previsti la scomunica, quindi l'allontanamento dalla comunità e il disconoscimento dei vincoli sociali ed economici che legavano quella persona al suo ambiente, o la pena canonica, che portava il colpevole ad assumere uno status di penitente estremamente gravoso. Entrambe le soluzioni portavano il colpevole ad essere marchiato pubblicamente in modo duraturo, così da essere riconosciuto ed evitato, nonché escluso dalla normale vita pubblica, lavorativa e matrimoniale.

Nel Medioevo era molto diffusa anche la pratica di esporre al pubblico ludibrio i debitori insolventi che venivano messi alla gogna, una sorta di collare in ferro, che veniva stretto attorno al collo del malcapitato e dalla cui parola deriva lo stesso termine *vergogna*, o legati a lastre di pietra. Non solo: a volte, il pubblico pagava per poter avere il privilegio di tirare al malcapitato uova marce, verdura andata a male e altro, e i soldi raccolti andavano al creditore. Nella mia operosa, e bellissima, città, Padova, in prossimità del tribunale, il Palazzo della Ragione, era collocata la pietra del Vituperio che, nera, alta come un paracarro e con la forma di un'incudine, rappresentava una sorta di liturgia dell'umiliazione e del pubblico ludibrio. L'indebitato veniva sottoposto a pubblica gogna e restava in mutande, invero

un paio di braghe di tela leggera, da cui il detto veneto "restare in braghe di tela", e, così coniato, doveva toccare per tre volte con le proprie terga la pietra del Vituperio pronunciando la frase "cedo bonis". Le pene sopra accennate non evitavano altre procedure come il sequestro dei beni, la galera, le pene corporali di vario genere, morte compresa: a Milano le leggi del 1541 prevedevano la pena di morte o la galera a vita per chi non avesse stipulato un accordo di rimborso con i creditori; pena di morte prevista anche nel Regno di Napoli e a Roma dove, per editto papale nel 1570, gli insolventi vennero equiparati ai ladri e come tali rischiavano anche il taglio della testa. Per chi va a visitare Londra, sulla riva meridionale del fiume Tamigi nel quartiere londinese di Southwark, vicino al London Bridge, c'era la Marshalsea, una prigione gestita da privati per oltre 500 anni, almeno dal 1373 fino alla sua chiusura, avvenuta nel 1842, che ospitò, insieme ai condannati per sovversione, ai marinai ammutinati e agli accusati di pirateria, i debitori che non erano riusciti ad estinguere i loro debiti e che vi rimanevano finché ciò non avveniva.

Una delle poche eccezioni fu la Repubblica di Venezia, che assunse una posizione in favore del debitore e della sua libertà di impresa che perdurò sino alla caduta della Repubblica e fu abbandonata soltanto di fronte alle innovazioni rivoluzionarie che presero avvio alla fine del Settecento. A Venezia l'accordo fra creditori e debitore costituiva praticamente l'esito di ogni fallimento. Il fallito veniva perseguito penalmente soltanto in casi estremi, quando non vi fosse alcun appiglio per una chiusura concordata della procedura. Peraltro a Venezia, oltre che a Genova, si diffuse la figura della pittima, una persona pagata dai creditori per seguire costantemente i loro debitori; una sorta di esattore che aveva come compito quello di ricordare a costoro che dovevano saldare il debito contratto. La pittima poteva gridare a gran voce per mettere in imbarazzo il debitore, e il suo costante pedinamento era volto a sfiancarlo così che si decidesse a saldare il debito, la cui riscossione gli poteva fruttare una percentuale. La pittima vestiva di rosso, affinché tutti sapessero che il perseguitato era un debitore moroso, e questo aumentava l'imbarazzo.

Come diceva Molière, i debiti sono come i bambini: si concepiscono in allegria e poi si partoriscono con dolore.

'Inciampare' in Italia

Il disvalore, per non dire disprezzo, sociale con cui

veniva visto il fallito è un atteggiamento che si è perpetuato nei secoli fino a giungere ai giorni nostri.

Quante volte abbiamo sentito dire: "Quello è un fallito"? Anche se poi non era fallito il soggetto, ma l'oggetto. Non era fallita la persona, ma l'impresa, di cui la persona era socio o amministratore. Oppure non era neppure fallita l'impresa ma semplicemente chiusa per liquidazione ovvero in concordato preventivo (istituto alternativo al fallimento).

Per un imprenditore italiano il fallimento è un handicap difficile da superare. Il più delle volte si troverà addosso un marchio d'infamia e incontrerà enormi difficoltà a finanziare un nuovo progetto. I falliti, i vinti, portano sulle spalle una colpa e una condanna. Ci può essere compassione per loro, non perdono. "Bancarotta... era una cosa più atroce della morte, era disordine, crollo, rovina, vergogna, scandalo, disperazione e miseria": scrive Thomas Mann nei *Buddenbrook*.

Ecco: questo atteggiamento negativo richiama il concetto antico del *decoctor ergo fraudator*, è insolvente quindi è un imbroglione, tipico del diritto dei mercanti medioevale. Le procedure fallimentari venivano originariamente associate ai concetti di disonestà e di mala fede, comportando conseguentemente, a carico del debitore, la perdita dei diritti civili oltre all'applicazione di sanzioni. Fu così che qualificare un creditore come fallito significò attribuirgli una sorta di marchio d'infamia.

Questo atteggiamento negativo nei confronti dei falliti ha condizionato anche l'impianto del diritto fallimentare in Italia. Le disposizioni sul fallimento del primo Codice commerciale italiano, risalente al 25 giugno 1865 e applicabile ai soli commercianti, ricalcavano fedelmente il modello francese (Codice di commercio francese del 1807, poi rivisto nel 1838), la cui influenza si fece sentire anche nelle analoghe disposizioni del Codice commerciale del 1882.

Simile approccio verrà seguito sotto il fascismo, e precisamente durante la Seconda Guerra Mondiale, con il Regio Decreto del 26 marzo 1942 n. 267, ossia la Legge Fallimentare, dove a prevalere sarà ancora la visione dell'imprenditore in crisi come una figura negativa, un *virus* che doveva essere velocemente eliminato dal mondo dei commerci per non contagiare gli altri, secondo una logica darwiniana di eliminazione dal mercato degli individui deboli. Dominava la concezione punitiva e sanzionatoria del fallimento, che perseguiva finalità di pubblico interesse: l'insolvenza era percepita come fallimento in senso morale, prima ancora che imprenditoriale.

La procedura fallimentare presentava marcata ca-

ratteri pubblicistici, con una chiara finalità liquidatoria dell'impresa insolvente: era governata dal tribunale, espressione del potere statale (ricordiamoci che in Italia governava il fascismo), a scapito dei privati, ossia dei creditori, il cui ruolo era marginale. Questi ultimi venivano, astrattamente, tutelati con il principio (cardine) della "*par condicio creditorum*", la parità di condizione di tutti i creditori, e venivano distinti a seconda del tipo di prestazione apportata a favore dell'impresa insolvente (dipendenti, professionisti, fornitori comuni, titolari di ipoteche sui beni immobili ecc.), nonché "graduati" in varie categorie (chirografari, prelatizi – ovvero titolari di privilegio, pegno o ipoteca sui beni dell'imprenditore – e creditori prededucibili).

§

Dal 1942 però, per fortuna, le cose sono cambiate. Il mondo è cambiato. E tanto. Così, anche se con parecchio ritardo, il Legislatore ha preso atto delle trasformazioni economiche in corso, o già avvenute, in una rincorsa affannosa nella quale l'economia fatalmente si è rivelata più veloce del diritto. Come la nottola di Minerva, che inizia il suo volo sul far del crepuscolo, quando il sole è già tramontato, ce lo ricorda Hegel, così la legge sovente viene emanata dopo, spesso, purtroppo, molto dopo che il fenomeno economico si è manifestato, con ritardi che ne pregiudicano la stessa virtuosa applicazione come dimostrano le incessanti modifiche della Legge Fallimentare che si sono susseguite nel nostro Paese a partire dal 2005 (più di una decina, tra riforme e c.d. miniriforme). Non solo: spesso si procede mediante la decretazione d'urgenza, vecchio vizio del legislatore italiano, anche quando di urgenza ce n'è veramente poca.

In questo *tourbillon* di riforme vengono continuamente cambiate non solo le norme, ma anche i principi che le ispiravano, con buona pace degli interpreti che devono applicare le leggi. In particolare, riguardo il concordato preventivo, procedura – liquidatoria dei beni dell'impresa o in continuità aziendale – volta a evitare il fallimento e il cui esito è deciso dal voto dei creditori.

Nel volgere di poco più di un decennio si è passati da un sistema punitivo, afflittivo, in cui l'imprenditore/mercante che non pagava veniva eliminato dal mercato, a un sistema di benefici e di strumenti che danno una seconda *chance* all'imprenditore in crisi. Questa stagione più permissiva è spesso degenerata in abusi dello strumento dei concordati preventivi. Sono esplose le procedure con-

cordatarie che sostanzialmente mascheravano dei para-fallimenti, con liquidazioni totali di aziende e vendita degli *asset* a prezzi di saldo e scarsissima soddisfazione dei creditori chirografari. Come emerge dai dati di Banca d'Italia, pubblicati sul quotidiano Il Sole 24 Ore del 1° agosto 2017, la percentuale di crediti recuperati dai fornitori al termine delle procedure si attesta ad appena il 6,98 per cento nel 2014, addirittura solo il 4,08 per cento nel 2012. Ciò ha provocato spesso effetti perversi di "contagio" epidemico dell'insolvenza sulle imprese concorrenti, pregiudicate dalla tendenza dell'imprenditore in crisi a 'galleggiare' sul proprio (incombente) stato di insolvenza, grazie all'omesso pagamento dei debiti tributari e previdenziali, che paradossalmente gli consente di praticare – sia pure solo in una prospettiva di breve termine – prezzi inferiori a quelli applicati dai *competitors* che quegli stessi obblighi diligentemente assolvono.

Con il Codice della Crisi dell'impresa e dell'Insolvenza, che è destinato a sostituire la Legge Fallimentare, si è cercato di fare emergere anticipatamente la crisi dell'impresa, mediante un'apposita procedura di allerta. Inoltre è stato sostituito il termine fallimento con quello di liquidazione giudiziale, proprio per (tentare di) superare l'accezione negativa e il disvalore sociale che connotava quel termine.

La semantica cambierà la sostanza? Il fallito nel linguaggio della strada diventerà il liquidato giudiziale? Gli indiani avevano 82 nomi per il vento e gli eschimesi ne hanno 121 per la neve: chiamiamolo come vogliamo, ma se non cambierà la sostanza e, soprattutto, l'*humus* sociale, difficilmente un imprenditore la cui impresa è fallita riuscirà a non sentirsi ... un fallito.

C'è poi un altro problema non irrilevante ed è che, nel continuo divenire legislativo, è difficile che l'interpretazione di una norma, spesso scritta male, si sedimenti, si consolidi. Le incessanti riforme minano quello che una volta era il principio cardine del diritto: la certezza.

E nell'incertezza l'interprete, ossia il giudice, ha maggiore spazio. Con esiti talvolta aberranti per l'intero sistema: ciò che vale nel Tribunale X non vale nel Tribunale Y. Oppure, ancora peggio, ciò che vale per il Giudice Caio non vale per il Giudice Sempronio, dello stesso Tribunale.

Il risultato? L'unica certezza che ha chi vuole fare impresa è... l'incertezza.

# Solo la bellezza salverà il mondo

Solo la bellezza salverà il mondo

*La poesia è molto più che un insieme di parole. È emozioni, è vita, è amore.  
Le parole racchiudono dei sogni, e la poesia li dischiude. Ma solo a chi vuole sognare. E vivere.*

## **La passione e la ragione (Kahlil Gibran)**

*La passione spinge il nostro cuore  
a diventare un campo di battaglia,  
mentre la ragione vuole trasformare  
la discordia, la rivalità, l'incomprensione in sentimenti che conducono all'armonia e alla felicità.  
Per questo la ragione e la passione  
sono il timone e le vele  
della nostra anima.*

*Se le vele o il timone si dovessero spezzare finiremmo per essere sballottati e portati alla deriva, oppure per restare fermi in mezzo al mare.*

*La ragione cerca di fare della passione*

*un canto, e la dirige e la fa rinascere rinnovata come la fenice dalle proprie ceneri.*

*È bene considerare il giudizio e il desiderio come due graditi ospiti ed amarli, l'uno non più dell'altro poiché chi è più premuroso verso uno perde l'affetto e la fiducia di entrambi.*

*Quando la fresca ombra dei pioppi*

*la pace e la tenerezza di prati e campi lontani entrano nel silenzio del nostro cuore e quando il temporale e il vento forte scuotono la foresta e il tuono e il fulmine proclamano la maestà del cielo.*

*Allora, solo allora*

*saremo in grado di comprendere*

*che Dio riposa nella ragione*

*e si muove nella passione.*

*E noi che siamo suoi figli*

*dovremmo fare la stessa cosa.*

## **L'illusione (Carlo Breda)**

*L'illusione è il coraggio*

*di vedere i colori*

*dove gli altri vedono il tempo*

*che sta fermo.*

*L'illusione è solo vita che va.*

*Le persone più belle che ho incrociato nella vita sono coloro che hanno conosciuto la sconfitta, la sofferenza, la lotta, la perdita, e hanno trovato la loro via per riemergere dal buio.*

*Queste persone hanno una capacità di apprezzamento, una sensibilità e una comprensione della vita che le riempie di compassione, umiltà, e di una profonda inquietudine amorosa.*

*Le belle persone non nascono dal nulla.*

**Elisabeth Kubler-Ross**

*Nella vita ci sono cose che ti cerchi e altre che ti vengono a cercare. Non le hai scelte e nemmeno le vorresti, ma arrivano e dopo non sei più uguale.*

*A quel punto le soluzioni sono due: o scappi cercando di lasciatele alle spalle o ti fermi e le affronti.*

*Qualsiasi soluzione tu scelga ti cambia, e tu hai solo la possibilità di scegliere se in bene o in male*

**Giorgio Faletti**

*Qualche volta il destino assomiglia a una tempesta di sabbia che muta incessantemente la direzione del percorso. Per evitarlo cambi l'andatura. E il vento cambia andatura, per seguirti meglio. Tu allora cambi di nuovo, e subito di nuovo il vento cambia per adattarsi al tuo passo.*

*Questo si ripete infinite volte, come una danza sinistra con il dio della morte prima dell'alba. Perché quel vento non è qualcosa che è arrivato da lontano, indipendente da te. È qualcosa che hai dentro. Quel vento sei tu. Perciò l'unica cosa che puoi fare è entrarci, in quel vento, camminando dritto, e chiudendo forte gli occhi per non far entrare la sabbia.*

*Attraversarlo, un passo dopo l'altro. Non troverai sole né luna, nessuna direzione, e forse nemmeno il tempo. Soltanto una sabbia bianca, finissima, come fosse fatta di ossa polverizzate, che danza in alto nel cielo. Devi immaginare questa tempesta di sabbia.*

Haruki Murakami

*Chi più alto sale,  
Più lontano vede,  
Chi più lontano vede,  
Più a lungo sogna.*

**Walter Bonatti**

*Creare è vivere due volte*

**Albert Camus**

*Il grado di libertà di un uomo si misura dall'intensità dei suoi sogni.*

**Alda Merini**

*Il prezzo è ciò che si paga; il valore è ciò che si ottiene*

**Warren Buffett**

*Non sempre le nuvole offuscano il cielo: a volte lo illuminano.*

**Elsa Morante**

*Solo chi rischia di andare troppo lontano avrà la possibilità di scoprire quanto lontano si può andare.*

**Thomas Stearns Eliot**

*Finirai per trovare la Via se prima hai il coraggio di perderti.*

**Tiziano Terzani**

*Imparerai a tue spese che nel lungo tragitto della vita incontrerai tante maschere e pochi volti.*

**Luigi Pirandello**

*Ci vuole sempre un colpo di follia per costruire un destino.*

**Marguerite Yourcenar**

*Di tutte le parole tristi che si possono pronunciare le più tristi sono: "quello che avrei potuto fare".*

**John Greenleaf Whittier**

*L'arte è una porta nascosta che può cambiare le emozioni delle persone*

**Akiane Kramarik**

# Pillole di coaching: Public Speaking 5.0

## Le dieci chiavi per comunicare da leader

### Numero 3: La Presenza

di Francesca Trevisi e Stefania Del Gaizo - Speaker coach TEDx

*"Il miglior modo  
per catturare  
gli attimi fuggenti  
è prestare attenzione"*

*Jon Kabat-Zinn*

Ripartiamo da qui e ora: la **consapevolezza**, il primo passo per cambiare e migliorare la qualità del tuo ascolto, è l'elemento imprescindibile per una comunicazione più efficace.

Per Jon Kabat-Zinn, biologo e scrittore statunitense, Professore Emerito di Medicina e padre della Mindfulness, la **presenza mentale** è la **consapevolezza** che sorge dal prestare **attenzione**, di proposito, al momento presente, in maniera **non giudicante**; riconoscere i pensieri come pensieri e le emozioni come emozioni.

Affinare la capacità di essere presenti, consapevoli e flessibili ci permette di conoscere meglio la nostra realtà interiore, la natura delle nostre emozioni e soprattutto i meccanismi che ci portano a reagire più che ad agire.

La presenza mentale aiuta a gestire anche emozioni come ansia, stress, preoccupazione e sofferenza e permette di lasciar andare i comportamenti impulsivi e le risposte automatiche che mettiamo in atto. Ci aiuta a comprendere meglio i legami tra **pensieri, emozioni e atteggiamenti** in modo da agevolare **risposte** agli eventi con comportamenti adeguati alle situazioni anziché **reazioni** che creano opposizione e resistenza.

Nota che lì dove porti il tuo **focus**, il cervello diligentemente ti seguirà e con esso i tuoi comportamenti, il tuo approccio comunicativo e più in generale la tua vita.

TEMPO DI LETTURA PREVISTO: **3 minuti**

La nostra proposta TED sulla **presenza**

[https://www.ted.com/talks/andy\\_puddicombe\\_all\\_it\\_takes\\_is\\_10\\_mindful\\_minutes](https://www.ted.com/talks/andy_puddicombe_all_it_takes_is_10_mindful_minutes)

## Un ringraziamento a



**Marco Greggio**  
Avvocato in Padova, specializzato in diritto societario e della crisi d'impresa



**Alessandro Vianello**  
Commercialista e consulente aziendale in Venezia, esperto in ristrutturazioni aziendali, gestione e direzione d'impresa



**Beatrice Maschietto**  
Avvocato in Verona



**Dario Ceccato**  
Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



**Alex Pezzoli**  
Founder e CIO di Brightside Capital



**Elisa Boscaro**  
Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



**Paolo Tormen**  
Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



**Claudio Mattia Serafin**  
Professore di Filosofia del Diritto ("Il diritto e i percorsi della cultura contemporanea") presso l'Università LUISS di Roma



**Andrea Barbera**  
Dottore commercialista e revisore contabile in Padova



**Francesca Trevisi**  
Public Speaking Trainer, Speaker Coach di TEDx, Licensed NLP Coach™, Journalist, Keynote Speaker.



**Stefania Del Gaizo**  
Public Speaking Trainer, Speaker Coach di TEDx, Executive Business Coach ICF, Project Manager, Communication's Strategic Consultant.

**Torso**  
*di Ettore Greco*

