



# 24



# GREGGIO

AVVOCATI D'IMPRESA



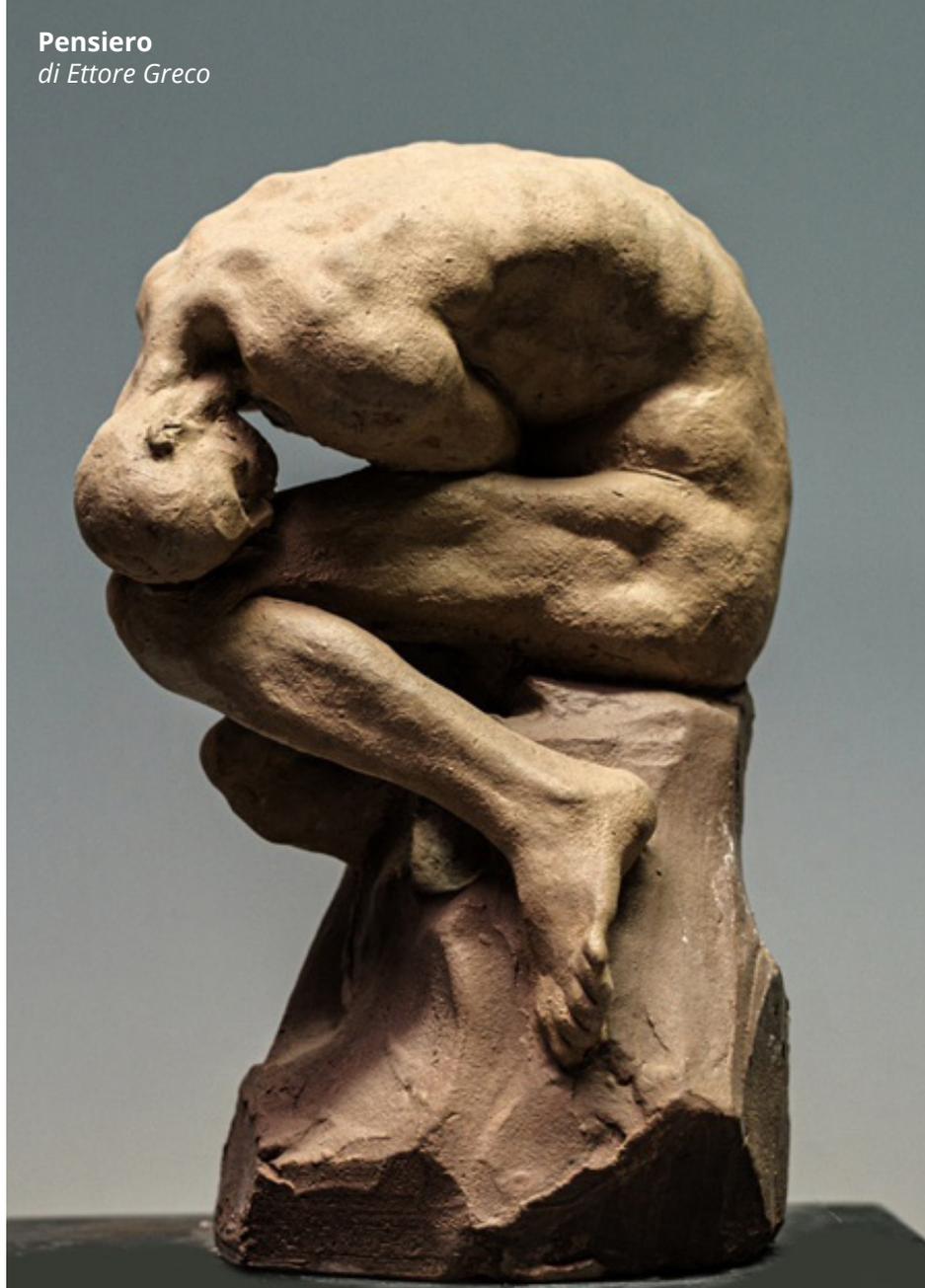
In collaborazione con



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:**  
28 ottobre 2022

# INDICE

## IMPRESA

- Attività di vigilanza e organo di controllo nelle Pmi 8
- Bonus energia terzo trimestre cedibili fino al 22 marzo 2023 15
- Fondo Pmi, priorità a start up e investimenti Sabatini 17
- Garanzie gratuite fino a 5 milioni di euro per il settore turistico 19
- Imponibilità delle stock option in regime forfetario 20
- Non solo i tassi: credito a rischio per le aziende senza politiche Esg 24
- Per i danni da guerra aiuti fino al 60% dei mancati ricavi 26
- Tax credit energia, codici pronti e tempi più lunghi. Ma si guarda già al bonus per dicembre 27
- Il temporary manager e il chief restructuring manager 29
- Trasferimento e circolazione delle imprese, uno strumento per uscire dalla crisi 37

## DIRITTO

- Il contratto di rete e la crisi di impresa: le caratteristiche del contratto e le conseguenze dell'insolvenza della rete e dell'impresa in rete 42
- I poteri cautelari degli arbitri previsti dalla riforma del processo civile 57
- Il potere cautelare degli arbitri nell'arbitrato societario 61
- Il diritto di critica del lavoratore al tempo dei social network 65
- Il fattore emergenziale è rilevante solo se imprevedibile per le parti 67
- Imprenditore incentivato a usare lo strumento più conveniente per i creditori 71
- Nuovo codice, clausola di revisione prezzi obbligatoria sul modello francese 79

## LAVORO

- Il trasferimento del dirigente sindacale 82
- Indennità di volo: nullità della clausola contrattuale 84
- Applicabilità del regime impatriati ai lavoratori distaccati all'estero 86
- Il bonus bollette e la nuova soglia per i fringe benefit del 2022 89
- Collocazione in ferie illegittimo, risarcimento del danno e ripristino del monte ore 94
- Esonero contributivo per l'assunzione di lavoratori provenienti da aziende in crisi 97

## ECONOMIA

- The merge 101
- Alla ricerca di un nuovo codice sorgente per non finire ai margini 109

# INDICE

- Carta, Europa unita contro la Russia: va contrastata la concorrenza sleale 112
- Dai fondi strutturali Ue 20 miliardi di aiuti per famiglie e imprese 113
- Finanza creativa, l'arma anti crisi per le Pmi italiane 115
- Gas e derivati, tutti i rischi della riforma del TTF di Amsterdam 117
- Inflazione, squilibri e incertezza. Agire e non solo reagire 119
- Sviluppo sostenibile del territorio e salvaguardia delle attività produttive industriali 121
- Una nuova economia lunare a portata anche di PMI in cui l'Italia è ben presente 130

## PNRR

- Accordi per l'innovazione 134
- Aiuti-ter, le misure di semplificazione amministrativa per politica energetica, produttività e PNRR 136
- La cultura nel Piano nazionale di ripresa e resilienza 138
- La ragnatela energetica russa parte da Est e arriva in Africa 141
- Legge Concorrenza: una svolta in tema di semplificazioni amministrative e digitalizzazione, in attuazione del PNRR 143
- Pnrr, passaggio di testimone per evitare mancato o viziato adempimento 146

## GEOPOLITICA

- La Cina è sempre meno vicina alle imprese europee 151
- Pakistan: il terrorismo mette a rischio i piani infrastrutturali cinesi 153

## CULTURA

- Il senso odierno di una letteratura speculativa e del fantastico 157
- Fail fast, learn fast 159
- Pillole di coaching: Public Speaking 5.0  
Le dieci chiavi per comunicare da leader Numero 4: La Responsabilità 164
- 

## AUTORI

165

**GREGGIO**

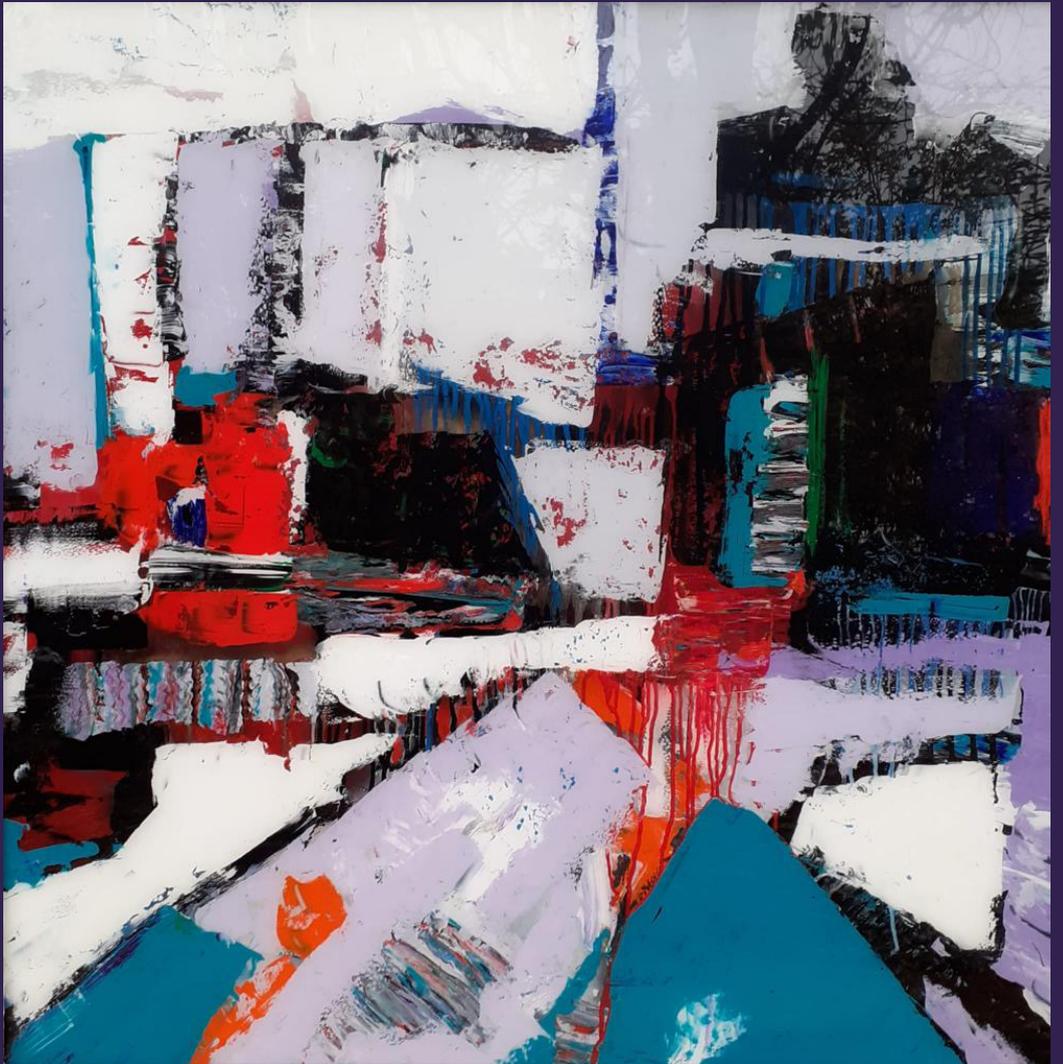
---

AVVOCATI D'IMPRESA

# IMPRESA



**Bamcity**  
*di Nelu Pascu*



A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Attività di vigilanza e organo di controllo nelle Pmi

di Mario Difino, Patrizia Riva - Edicola Fisco, 27 settembre 2022, p. 41-47

*I compiti di intervento sulla base delle informazioni fornite dalla direzione aziendale e di quelle ricevute dai revisori in relazione ai controlli da essi svolti, ai sensi dell'articolo 2409 septies Cc*

## Il ruolo dei sindaci nella governance delle società di capitali

Il Codice civile prevede un articolato sistema di *governance* finalizzato alla salvaguardia del capitale e della continuità aziendale, a tutela dei diritti dei terzi. Da un lato, l'organo amministrativo ha l'obbligo di *a)* istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale; *b)* agire con diligenza e ragionevolezza e attivarsi senza indugio per fronteggiare gli eventi che possono compromettere la continuità aziendale, e *c)* fornire adeguata informativa interna (e cioè agli organi sociali) ed esterna (mediante il bilancio e le altre informazioni soggette a pubblicità legale) circa l'andamento della gestione, la sua prevedibile evoluzione e le operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società e dalle sue controllate. Dall'altro, sono previste due funzioni di controllo relativamente all'operato degli amministratori: la *revisione* del bilancio d'esercizio e la *vigilanza* sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il corretto funzionamento del sistema di *governance* delineato dal legislatore consente di rilevare tempestivamente il rischio che sia pregiudicata la continuità aziendale e, con essa, i diritti degli *stakeholder*(1), e quindi di ridurre le conseguenze negative della crisi e consentire di adottare le azioni opportune.

## La centralità dell'informativa contabile

Nelle società di capitali, per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio

(articoli 2325 e 2462 Cc), il cui ammontare è portato a conoscenza dei terzi mediante la pubblicazione del bilancio d'esercizio. Un adeguato sistema di informativa contabile è, pertanto, uno dei pilastri sui quali poggia il sistema delle società di capitali, e il bilancio - annuale, infrannuale o previsionale - è il documento fondamentale per valutare le condizioni di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa. Basti pensare che gli indicatori patrimoniali, economici e finanziari desunti dai bilanci consuntivi o previsionali fanno parte dei principali strumenti a disposizione della direzione aziendale e degli organi di controllo per valutare l'andamento della gestione nonché la sussistenza o meno della prospettiva della continuità aziendale. Per garantire l'effettiva esistenza del patrimonio sociale, le convenzioni contabili adottate dal legislatore comunitario e italiano sono ispirate alla prudenza e al criterio della conservazione del capitale (articoli 2423-bis e 2426 Cc). Poiché il bilancio d'esercizio riflette soltanto gli eventi passati, per far sì che l'informativa di bilancio possa essere utilizzata anche in modo prospettico (*forward-looking*) la direttiva 2003/51/CE e il Dlgs 32/2007 di attuazione hanno disposto l'inserimento nella relazione degli amministratori di un'analisi della situazione della società e dell'andamento della gestione, nonché una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta (articolo 2428 Cc). Di particolare rilievo è l'obbligo di fornire nell'ambito di tale analisi gli indicatori di risultato c.d. "finanziari" (o più correttamente "contabili") e, se del caso, quelli "non finanziari" pertinenti all'attività specifica della società(2). Tale previsione, unitamente all'obbligo di redazione del rendiconto finanziario disposto

dal Dlgs 139/2015, già richiesto peraltro dai principi contabili, ha reso l'informativa obbligatoria di bilancio - se correttamente predisposta - uno strumento tecnicamente adeguato per la valutazione della situazione della società alla data di bilancio e del previsto andamento nei successivi dodici mesi. Le linee guida per la redazione della relazione sulla gestione emanate il 14 gennaio 2009 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili hanno individuato le informazioni, contabili e non, che le società devono fornire per soddisfare l'obbligo sopra richiamato, compresa la riclassificazione del conto economico e dello stato patrimoniale che fornisce le informazioni non direttamente desumibili dai prospetti di bilancio, ormai datati, previsti dalla IV direttiva. In particolare, gli indicatori selezionati ai fini dell'inserimento nella relazione sulla gestione sono i medesimi elaborati dal CNDC nel marzo 2004 nel documento "Il sistema delle informazioni aziendali alla luce di Basilea 2 e del nuovo diritto societario" per la valutazione del rischio di credito degli affidamenti bancari (rischio che dipende principalmente dalla probabilità di insolvenza dell'impresa finanziata) alla luce dell'accordo *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* promosso dal Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria. Tale scelta risulta coerente poiché la finalità di entrambi i modelli di informativa è la medesima, ovvero la comprensione delle condizioni di equilibrio economico-finanziario dell'impresa. Del resto, anche le disposizioni relative all'accesso al Fondo di garanzia per le PMI, approvate con Dm 12 febbraio 2019, contengono un modello di previsione del profilo di rischio patrimoniale, economico e finanziario ai fini del calcolo della probabilità di inadempimento che comprende l'uso di numerosi indicatori di natura contabile, differenziati per settore di attività.

### Revisione e controllo societario

Dall'importanza dell'informativa contabile ai fini della tutela dei terzi e del monitoraggio dell'andamento aziendale deriva la necessità di verificare l'affidabilità delle informazioni contabili prodotte dalla società mediante l'intervento istituzionale di professionisti esterni. La funzione di controllo del bilancio rientrava originariamente fra i doveri del collegio sindacale previsti dall'articolo 2403 Cc, la cui formulazione iniziale imponeva a tale organo l'obbligo di "accertare la regolare tenuta della contabilità sociale, la corrispondenza del bilancio e del

conto dei profitti e delle perdite alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e l'osservanza delle norme stabilite dall'articolo 2425 per la valutazione del patrimonio sociale". A seguito della riforma del diritto societario attuata con il Dlgs 17 gennaio 2003 n. 6 fu introdotto l'istituto del "controllo contabile" di cui all'articolo 2409 *bis* Cc. Esso fu successivamente sostituito dalla "revisione legale", funzione distinta dalla vigilanza anche se esercitabile dal medesimo organo, e cioè dal collegio sindacale se composto da revisori iscritti nell'apposito registro, per le società non tenute alla redazione del bilancio consolidato.

La revisione contabile, standardizzata a livello internazionale mediante i principi di revisione, è stata introdotta nell'ordinamento europeo con la direttiva 2006/43/CE, recepita in Italia con il Dlgs 27 gennaio 2010 n. 39, nonché con la direttiva 2014/56/UE, attuata con il Dlgs 17 luglio 2016 n. 135. L'inserimento della revisione contabile nell'ordinamento nazionale quale funzione distinta dalla vigilanza ha indotto qualche interprete del diritto e a volte il legislatore a confondere i ruoli dei due organi societari incaricati del "controllo", i quali in realtà hanno compiti ben distinti. Ciò ha comportato la formulazione non felice di alcune norme, dando origine a un'ambiguità, parzialmente eliminata dal DI 118/2021 e dal nuovo CCI, che peraltro si può agevolmente risolvere mediante un'interpretazione sistematica della normativa. Innanzitutto si deve considerare che, a seguito dell'evoluzione normativa sopra richiamata, la funzione di "controllo" non comprende più le attività di verifica dell'attendibilità del bilancio, ora costituite dalla revisione contabile che, ove obbligatoria per legge, è definita "revisione legale". La finalità della revisione è *l'espressione di un giudizio* da parte del revisore "in merito al fatto se il bilancio sia redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo"**(3)** e quindi sia redatto con chiarezza e rappresenti in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria della società e il risultato economico dell'esercizio; inoltre, il revisore legale o la società di revisione legale verificano nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili**(4)**.

Completamente diverse sono le attività e le funzioni di "controllo" ovvero "vigilanza", affidate, nel sistema di *governance* tradizionale, al collegio sindacale o, in alternativa, nelle società a responsabilità

limitata, al sindaco unico. Il testo originario dell'articolo 14 CCI, ora soppresso, disponeva i medesimi obblighi sia in capo all'organo di controllo sia in capo al revisore in relazione agli indizi della crisi. Tale disposizione era caratterizzata da una doppia ambiguità: sia nella rubrica ("*Obbligo di segnalazione degli organi di controllo societari*"), che sembrava comprendere fra gli organi di controllo anche il revisore, sia nel testo, che adombrava l'attribuzione al revisore di compiti di vigilanza ad esso non spettanti. Tale ambiguità ha dato luogo a svariate interpretazioni da parte della dottrina per cercare di attribuire alla disposizione in questione un senso coerente con il sistema. Fortunatamente, essa è stata eliminata dall'articolo 15 del DI 118, che non fa più riferimento al revisore o alla società di revisione e il cui testo è stato trasfuso nel nuovo articolo 25 *octies* del CCI, rubricato "*Segnalazione dell'organo di controllo*". La distinzione fra le due funzioni e i relativi obblighi, anche in relazione alla gestione della crisi, è fondamentale per individuare con precisione i compiti dei rispettivi organi che peraltro, nella maggior parte dei casi, sono composti da professionisti aventi i medesimi requisiti professionali. La chiarezza nell'attribuzione dei compiti favorisce il corretto funzionamento del sistema dei controlli, consente di individuare i principi professionali di riferimento applicabili nell'esercizio delle rispettive funzioni e conseguentemente di circoscrivere le responsabilità di chi le svolge, senza pericolose commistioni.

### **L'attività di vigilanza nella rilevazione della crisi**

Se la revisione è fondamentale per valutare il grado di affidabilità dell'informativa contabile, all'organo sindacale sono affidati specifici compiti di intervento sulla base delle informazioni fornite dalla direzione aziendale e di quelle ricevute dai revisori in relazione ai controlli da essi svolti, ai sensi dell'articolo 2409 *septies* Cc. L'intercettazione tempestiva dei segnali di crisi richiede innanzitutto la vigilanza circa l'istituzione e il corretto funzionamento di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale ex articoli 2086 e 2381, comma 5, Cc. Inoltre, è necessario il monitoraggio costante circa il comportamento diligente degli amministratori, il rispetto di tutte le norme statutarie, legislative e regolamentari cui la società è tenuta, l'assenza di operazioni estranee all'ogget-

to sociale, in conflitto di interessi ovvero imprudenti o azzardate, nonché la sussistenza dell'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario. Tale monitoraggio avviene acquisendo le necessarie informazioni mediante gli strumenti previsti dal legislatore e in particolare:

1. lo svolgimento delle verifiche sindacali periodiche (articolo 2404 Cc);
2. la partecipazione alle riunioni degli organi sociali (articolo 2405 Cc) o ad altri incontri o a seguito di richieste specifiche;
3. l'informativa periodica fornita dagli amministratori circa l'andamento generale della gestione e la sua prevedibile evoluzione, nonché le operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società e dalle sue controllate (articolo 2381, comma 5, Cc);
4. gli atti di ispezione e controllo (articolo 2403 *bis* Cc);
5. lo scambio di informazioni con i revisori (articolo 2409 *septies* Cc).

Per quanto riguarda la rilevazione tempestiva della crisi, la vigilanza dei sindaci riguarda l'obbligo degli amministratori di monitorare costantemente l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda e, in caso di situazione di squilibrio, di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale. In pratica, l'organo di controllo dovrà richiedere con cadenza almeno trimestrale (articolo 2404 Cc) una situazione contabile infrannuale il più possibile aggiornata, tenendo presente che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile potrà essere considerato adeguato soltanto se esso risulta in grado di produrre tempestivamente le informazioni contabili necessarie per il monitoraggio costante della gestione. Tale situazione contabile dovrà essere oggetto di esame e discussione con la direzione aziendale per quanto riguarda l'andamento della gestione, l'analisi degli scostamenti tra dati previsionali e dati consuntivi, nonché la verifica della regolarità degli incassi e dei pagamenti, tenendo conto anche delle eventuali segnalazioni ricevute da creditori pubblici qualificati ai sensi dell'articolo 30 *sexies* del DI 152/2021, trasfuso nel nuovo articolo 25 *novies* CCI.

Trattandosi di situazioni contabili infrannuali, gli ammortamenti, gli accantonamenti, la valutazione delle rimanenze e dell'esigibilità dei crediti saranno necessariamente stimati con minore precisione rispetto al bilancio annuale, fermo restando l'obbligo di redazione del documento contabile sulla base del principio di competenza e della ragionevolezza delle stime. Inoltre, va considerato che tali situazioni contabili periodiche non sono soggette a revisione, pertanto è consigliabile che l'organo di controllo si confronti anche con il revisore legale nel caso in cui emergano criticità.

Nelle società meglio strutturate dal punto di vista organizzativo, i controlli sopra indicati non rappresentano certo una novità rispetto al regime precedente la riforma della normativa sulla crisi d'impresa. Infatti, essi sono necessari per rilevare gli eventuali squilibri economici, patrimoniali o finanziari che comportano la perdita della continuità aziendale ovvero costituiscono il presupposto per la convocazione dell'assemblea ex articolo 2446/2447 e 2482 bis/2482 ter Cc in caso di riduzione del capitale per perdite(5), e costituiscono l'oggetto più frequente dell'attività di vigilanza del collegio sindacale circa l'operato degli amministratori. Tuttavia, il codice della crisi d'impresa ha correttamente ribadito la necessità di controlli costanti e l'obbligo di istituire un assetto contabile adeguato in grado di fornire dati aggiornati, il che auspicabilmente migliorerà il controllo della gestione nonché l'efficacia della vigilanza del collegio sindacale anche nelle imprese di minori dimensioni.

Riguardo agli indizi della crisi, si ricorda che il nuovo articolo 2, comma 1, lettera a) CCI definisce la stessa come *"lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi"*, e che l'articolo 12, che riproduce l'articolo 2 del decreto 118, individua le *"condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza"* come presupposto per la composizione negoziata della crisi.

Anche se il nuovo CCI non prevede più l'applicazione degli indicatori standardizzati dell'allerta, la valutazione della probabilità di insolvenza non potrà prescindere dalle risultanze contabili. Pertanto, sarà necessario muovere dall'accertamento a consuntivo della situazione di squilibrio economico, patrimoniale o finanziario risultante dalla situazione contabile infrannuale più recente, nonché

valutare l'adeguatezza o meno dei flussi di cassa prospettici sulla base di previsioni di *cash-flow* predisposte dalla direzione aziendale ai fini gestionali. Ciò potrà avvenire utilizzando la metodologia di calcolo del test pratico di cui alla sezione I del documento allegato al Decreto del Direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021, eventualmente da porre a confronto con il flusso di cassa calcolato ai fini del *Debt Service Coverage Ratio* come già indicato dal CNDCEC(6). Infatti, il DSCR, pur non essendo più obbligatorio, resta comunque un valido indicatore e in ogni caso richiede l'elaborazione del flusso di cassa prospettico(7).

Come previsto dall'articolo 15 del decreto 118 e dal nuovo articolo 25 *octies* CCI, nel caso in cui l'esito del test pratico di cui sopra confermi la ragionevole possibilità del risanamento dell'impresa, l'organo di controllo societario è tenuto a inviare una segnalazione scritta all'organo amministrativo circa la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata. La segnalazione deve altresì contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. Nelle more, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 Cc.

### **L'attività di vigilanza nella gestione della crisi**

Decorso il termine non superiore a trenta giorni fissato dall'organo di controllo per la risposta degli amministratori in merito alle iniziative intraprese, in caso di comportamento inerte o inefficace degli stessi il collegio sindacale dovrà fare uso dei poteri riconosciutigli dall'ordinamento convocando l'assemblea dei soci ai sensi dell'articolo 2406 Cc ed eventualmente presentando ricorso al tribunale ex articolo 2409 Cc. In mancanza, l'organo di controllo non potrà contare sull'effetto esimente della segnalazione all'organo amministrativo in relazione alla propria responsabilità. Al contrario, nel caso in cui la società presenti istanza per l'accesso alle trattative, l'attività di vigilanza del collegio sindacale continuerà ex articolo 2403 Cc come espressamente previsto dall'articolo 15 del DI 118 e dal nuovo articolo 25 *octies* del CCI, interloquendo con l'esperto ex nuovo articolo 17 del CCI nonché estendendo la vigilanza all'andamento delle trattative. In base ai criteri generali stabiliti dal Codice civile per tale funzione, anche l'attività di vigilanza sull'andamento delle trattative e in pendenza delle stesse non

verterà sul merito delle scelte di gestione effettuate dall'organo di amministrazione, ma riguarderà la legittimità di tali scelte e la conformità delle medesime ai generali criteri di razionalità economica. A questo scopo, l'organo di controllo dovrà essere tempestivamente informato sull'andamento delle trattative, intensificando, se necessario, le richieste di informazioni all'organo amministrativo. Ciò, in particolare, nel caso del compimento di atti di straordinaria amministrazione o dell'esecuzione di pagamenti potenzialmente pregiudizievoli, non coerenti rispetto alle trattative o alle prospettive di risanamento, segnalati dall'esperto all'organo di controllo ex nuovo articolo 21 del CCI. Infine, alla cessazione delle trattative a seguito della composizione negoziata, l'organo di controllo continuerà ad esercitare la propria vigilanza sul rispetto degli impegni assunti da parte degli amministratori. Nella fase esecutiva, in caso di significativi scostamenti rispetto al piano, l'organo di controllo potrà eventualmente convocare l'assemblea dei soci a scopo informativo e per adottare gli opportuni provvedimenti.

In assenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi, ovvero in alternativa alla medesima, gli amministratori possono attivarsi per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti alternativi previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (articolo 2086 Cc) ovvero convocare l'assemblea dei soci per deliberare la messa in liquidazione della società, gestendo la stessa ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale (articolo 2486 Cc).

In tali casi, il collegio sindacale vigila che gli amministratori diano seguito all'adozione delle formalità e degli adempimenti previsti dalla legge. Ad esempio, nel caso in cui la società decida di predisporre un piano attestato di risanamento ovvero di accedere a un accordo di ristrutturazione dei debiti ovvero di proporre un concordato preventivo o un concordato con continuità, il collegio sindacale vigila che il professionista incaricato sia in possesso dei requisiti previsti dalla legge, che il piano sia redatto in conformità ai principi emanati dal CNDCEC(8) e che il contenuto dell'attestazione sia conforme a quanto richiesto dalla legge e coerente con i principi di attestazione dei piani emanati dal CNDCEC(9). Infine, quando la società adotta il piano di risanamento ovvero dopo l'omologazione dell'accordo da parte del Tribunale, i sindaci vigila-

no sulla corretta esecuzione del piano o dell'accordo da parte degli amministratori(10).

Nel caso in cui la società decida di proporre la domanda di concordato con riserva, il collegio sindacale vigila che unitamente al ricorso contenente la domanda siano depositati i documenti prescritti, che non sussistano circostanze ostative(11) e, allo scadere del termine concesso per la redazione e attestazione del piano, che il medesimo sia correttamente redatto e depositato.

### **L'organo di controllo nelle piccole e medie imprese**

A seguito della riforma societaria del 2003(12), la nomina del collegio sindacale era obbligatoria nelle società a responsabilità limitata con capitale sociale pari o superiore a quello minimo stabilito per le società per azioni, ovvero se per due esercizi consecutivi erano superati due dei limiti indicati dal primo comma dell'articolo 2435 *bis* Cc(13). Pertanto, al sistema dei controlli creato dal legislatore della riforma a seguito di approfonditi dibattiti tecnici sfuggivano soltanto le società "sotto soglia". All'inizio del 2012, sotto la spinta dell'emergenza finanziaria, l'articolo 2477 Cc fu modificato con decretazione d'urgenza(14) con il dichiarato scopo di ridurre gli oneri per le imprese, consentendo alle società a responsabilità limitata che superavano i parametri previsti (nel frattempo aumentati a 4,4 milioni di attivo e 8,8 milioni di ricavi) di scegliere fra revisione del bilancio e vigilanza dell'organo sindacale. Questa bizzarra possibilità di scegliere il controllo societario "à la carte", che considera fungibili le funzioni di vigilanza e di revisione per le società a responsabilità limitata anche di rilevanti dimensioni, ha prodotto l'effetto di indebolire la rigorosa disciplina delineata dalla riforma palesando altresì la mancanza di familiarità degli autori dell'improvvida modifica legislativa con i meccanismi di *governance* delle società di capitali.

A tale falla nel sistema dei controlli ha cercato di porre rimedio il CCI, che ha esteso i controlli societari alle società che per due esercizi consecutivi hanno superato anche *uno solo* dei limiti di attivo, ricavi e dipendenti, ridotti a 4 milioni di euro (sia per l'attivo sia per i ricavi) e 20 dipendenti occupati in media. Ciò costituisce un'apprezzabile inversione di rotta da parte del legislatore che ora riconosce, a differenza di quanto avvenuto nel recente passato, che il beneficio atteso per l'intero sistema

economico e sociale dalla migliore e più tempestiva gestione delle crisi connessa con la presenza degli organi di controllo è di gran lunga superiore al costo che le società devono sostenere per dotarsi di tali organi.

Purtroppo, il novellato articolo 2477 Cc non ha ancora eliminato del tutto l'ambiguità relativa all'obbligo delle distinte funzioni di vigilanza e di revisione introdotta negli anni della crisi globale. La poco felice formulazione dell'articolo in questione, che prevede l'obbligo della nomina dell'organo di controllo o del revisore, si può prestare a un'interpretazione letterale - ma superficiale - secondo cui le società a responsabilità limitata potrebbero scegliere il tipo di controllo a cui sottoporsi (vigilanza o revisore) evitando uno dei due a propria discrezione. Tale paradossale risultato è evidentemente non coerente con le finalità complessive del CCI e dell'ordinamento societario, nonché con le altre specifiche disposizioni che richiedono l'esercizio di entrambe le distinte attività di controllo e di revisione a garanzia del corretto funzionamento della *governance* delle società di capitali e a tutela dell'intero sistema economico.

Come rilevato da numerosi e autorevoli commentatori, ivi compreso il Consiglio Nazionale del Notariato(15), non vi è motivo per differenziare il sistema dei controlli delle Spa da quello delle Srl, poiché la necessità dei controlli - vigilanza e revisione - dipende dai parametri dimensionali e non dai rapporti fra i soci. Del resto l'interpretazione sistematica della norma, secondo cui al superamento dei parametri è necessario istituire sia la funzione di vigilanza sia la revisione contabile a tutela del patrimonio sociale e dei diritti degli *stakeholder*, risulta spesso applicata nella prassi. Infatti, sono numerose le società a responsabilità limitata che decidono di nominare sia l'organo di controllo sia il revisore, valutando che solo in tal modo l'assetto organizzativo possa considerarsi ben strutturato. Tale scelta contribuisce all'adeguatezza dell'assetto societario, che oltre a essere obbligatoria per legge tutela i soci e gli amministratori diligenti anche in relazione alle responsabilità in cui essi potrebbero altrimenti incorrere.

## Conclusioni

A seguito della riforma del diritto societario e dell'introduzione della revisione legale, la salvaguardia del patrimonio sociale è soggetta a un ri-

goroso monitoraggio ai fini della tutela dei diritti degli *stakeholder*. Il ben congegnato meccanismo di controllo ideato dal legislatore prevede, da un lato, la produzione e l'analisi di informazioni contabili aggiornate, mediante l'adeguato assetto amministrativo e contabile istituito dagli amministratori. Dall'altro, esso richiede la verifica da parte dei revisori circa l'affidabilità delle informazioni medesime e la vigilanza da parte del collegio sindacale sulla tempestività e adeguatezza delle azioni poste in essere dagli amministratori. La frequenza almeno trimestrale delle verifiche sindacali, la partecipazione dei sindaci alle riunioni degli organi sociali e i poteri di indagine ed intervento loro conferiti attestano la centralità del ruolo dell'organo di controllo societario ai fini del corretto funzionamento del sistema delle società di capitali. La rilevanza strategica della funzione di vigilanza è stata ribadita dal codice della crisi, sia nella versione originaria sia in quella modificata in conformità al DL 118, mentre l'espressa previsione dell'utilizzo di indicatori contabili quali il margine operativo lordo e netto nonché dei *budget* economici e finanziari evidenzia l'importanza di un'affidabile informativa contabile e del controllo di gestione, ora obbligatori per legge ai fini della prevenzione della crisi. La ripartizione dei compiti fra amministratori, sindaci e revisori richiede necessariamente la nomina sia dell'organo di controllo sia del responsabile della revisione. Dispiace, quindi, che in occasione dell'elaborazione del codice della crisi il legislatore non abbia posto rimedio alla breccia aperta nel sistema dei controlli sulle Srl dalle improvvise modifiche all'articolo 2477 Cc introdotte un decennio orsono, ripristinando esplicitamente l'obbligo di nomina sia dei sindaci sia dei revisori anche in questo tipo di società. La possibilità di sottrarre le società a responsabilità limitata all'uno o all'altro tipo di controllo, che emerge da un'interpretazione letterale della norma, pregiudica la corretta *governance* societaria come è stato più volte ribadito da autorevoli commentatori. In attesa che l'obbligo di istituire entrambe le funzioni di vigilanza e revisione sia espressamente reintrodotta per tutte le società che superano i relativi parametri, l'interpretazione sistematica della normativa porta a concludere che la mancata nomina dell'organo sindacale ovvero del revisore pregiudica la verifica della corretta gestione aziendale e la tempestiva rilevazione della crisi. In caso di perdita del capitale o di insolvenza, la mancata istituzione di una necessaria funzione di controllo potrebbe, di conseguenza, aggravare la responsabilità degli altri organi sociali per non

- aver istituito un adeguato assetto organizzativo societario.
- (1) Per una più approfondita analisi degli assetti societari si rinvia al fascicolo n. 1.
  - (2) Sul concetto di informazione non finanziaria si vedano P. Riva, Le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio, Egea, 2001 e Organismo Italiano di Business Reporting - Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting (Oibr), Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI, a cura di P. Riva e A. Panizza, 2022.
  - (3) Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 200.
  - (4) Articolo 14, Dlgs 39/2010.
  - (5) Cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Norma di comportamento del collegio sindacale 11.1 Prevenzione ed emersione della crisi e Norma di comportamento del collegio sindacale 11.10, Vigilanza del collegio sindacale in caso di riduzione o perdita del capitale, Settembre 2015.
  - (6) Consiglio Nazionale Dei Dottori Commercialisti E Degli Esperti Contabili, Gli indici dell'allerta ex articolo 13, co. 2 Codice della crisi e dell'Insolvenza, bozza del 19 ottobre 2019.
  - (7) Cfr. M. Irrera e P. Riva, La convergenza tra le indicazioni del codice della crisi e del DI 118/2021: is cash still king? DSCR e TdR a confronto, in Ristrutturazioni Aziendali, 20 ottobre 2021.
  - (8) Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Principi per la redazione dei piani di risanamento, aggiornato 2022.
  - (9) Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Principi di attestazione dei piani di risanamento, 16 dicembre 2020.
  - (10) Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate, 12 gennaio 2021: Norma 11.4 Vigilanza del collegio sindacale in caso di adozione di un piano attestato di risanamento; Norma 11.5 Vigilanza del collegio sindacale in caso di accordo di ristrutturazione dei debiti; Norma 11.7 Vigilanza del collegio sindacale in caso di concordato preventivo; Norma 11.8 Vigilanza del collegio sindacale in caso di concordato con continuità.
  - (11) Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Norme 2021, cit., Norma 11.6 Vigilanza del collegio sindacale in caso di concordato con riserva.
  - (12) Dlgs 17 gennaio 2003 n. 6, Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n. 366.
  - (13) Totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 3.125.000 euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni: 6.250.000 euro; dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.
  - (14) Articolo 35, DI 9 febbraio 2012, n.5.
  - (15) CNN Notizie n. 33 del 20 febbraio 2019.

# Bonus energia terzo trimestre cedibili fino al 22 marzo 2023

di Luca Gaiani - Il Sole 24 Ore, 7 ottobre 2022, NORME E TRIBUTI, p. 41

Al via da ieri la cessione dei crediti di imposta da bonus energia relativi al terzo trimestre del 2022. Con il provvedimento 376961/2022, l'agenzia delle Entrate ha fissato dal 6 ottobre 2022 al 22 marzo 2023 l'arco temporale in cui si può procedere alle cessioni dei crediti istituiti dal DI 115/2022 e per i quali il decreto Aiuti-ter ha portato al 31 marzo 2023 il termine per la fruizione. È stato inoltre approvato un nuovo modello, con le relative specifiche tecniche, che sostituisce il precedente format del 30 giugno 2022. Ancora al palo, invece, le cessioni dei crediti di ottobre e novembre 2022 pure introdotti dal DI 144/2022. L'articolo 6, commi da 1 a 4, del DI 115/2022 ha introdotto particolari crediti di imposta riguardanti i costi per i consumi di energia elettrica e gas sostenuti nel terzo trimestre del 2022. In particolare:

- O il comma 1 prevede il tax credit del 25% sui consumi di elettricità a favore delle imprese energivore;
- O il comma 2 il credito del 25% sul gas per le imprese gasivore;
- O il comma 3 disciplina il credito di imposta del 15% per le imprese non energivore;
- O il comma 4 fissa al 25% il credito per quelle non gasivore.

I quattro bonus del terzo trimestre sono, come quelli previsti da norme precedenti, compensabili in F24 (senza intaccare i limiti di importo annuali previsti per le compensazioni) utilizzando i codici tributo approvati con la risoluzione 49/E del 16 settembre 2022. Il credito può inoltre essere ceduto a terzi, ma solo per l'intero importo spettante per singolo codice e apponendo il visto di conformità. Il termine per la fruizione dei quattro bonus energia del terzo trimestre 2022, originariamente fissato al 31 dicembre di quest'anno, è stato op-

portunamente prorogato al 31 marzo 2023 dall'articolo 1 comma 11 del DI 144/2022 (decreto Aiuti-ter). Sempre il DI 144/2022 ha inoltre introdotto nuovi crediti (40% per l'energia elettrica delle energivore e per i consumi di gas di imprese gasivore e non; 30% per l'elettricità delle non energivore) riferiti ai consumi del bimestre ottobre-novembre di quest'anno (codici tributo indicati nella risoluzione 54/E del 30 settembre 2022). Con il provvedimento 376961 approvato ieri dalle Entrate, è stata regolata la cessione, in precedenza non prevista dalla modulistica, dei crediti relativi al terzo trimestre 2022. Il provvedimento ha in primo luogo integrato quello del 30 giugno scorso (che regolava le cessioni dei bonus dei primi due trimestri) stabilendo che i crediti del terzo trimestre (fruibili, come detto, entro il 31 marzo prossimo) potranno essere oggetto di cessione sino a tutto il 22 marzo 2023. È stato inoltre approvato un nuovo modello da compilare e trasmettere al fisco per comunicare le cessioni (che vale comunque anche per chi deve cedere crediti del primo e secondo trimestre), con le relative istruzioni che riportano la lista dei codici da indicare, comprensiva di quelli riferiti al terzo trimestre. Modificate, infine, anche le specifiche tecniche. Non risulta invece ancora possibile, mancando i riferimenti nella modulistica, cedere i nuovi tax credit dei mesi di ottobre e novembre che possono invece essere già compensati in via anticipata, laddove le spese siano sostenute e supportate da fattura del fornitore, secondo quanto indicato nelle Faq dell'agenzia delle Entrate.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I PUNTI PRINCIPALI

Crediti da bonus energia del terzo trimestre I crediti di imposta previsti per il costo dei consumi di energia e di gas sostenuti dalle imprese nel terzo trimestre di quest'anno, introdotti dal Dl 115/2022, sono utilizzabili mediante compensazione in F24 entro il 31 marzo 2023 come stabilito dal decreto Aiuti-ter Cessione Pno al 22 marzo 2023 A partire da ieri, 6 ottobre 2022, ha preso il via la possibilità di cessione dei crediti del terzo trimestre utilizzando la nuova modulistica e le specifiche tecniche approvate con il provvedimento delle Entrate. Le cessioni, che devono riguardare l'intero credito per singolo codice, saranno possibili Pno al 22 marzo 2023 Crediti di ottobre-novembre 2022 I crediti per costi energetici del bimestre ottobre-novembre 2022, introdotti dal Decreto Aiuti-ter, già compensabili in F24 con i codici della risoluzione 54/E/2022, non sono ancora cedibili mancando i riferimenti nella modulistica.

# Fondo Pmi, priorità a start up e investimenti Sabatini

di Roberto Lenzi - Il Sole 24 Ore, 7 ottobre 2022, NORME E TRIBUTI, p. 44

Priorità a imprese femminili, start up innovative e operazioni Sabatini, obbligo di esposizione di una targa in caso di utilizzo di fondi UE, accordi transattivi ammissibili con il pagamento di almeno il 15% del debito residuo, il credito del fondo è privilegiato. Questi sono alcuni degli aspetti che emergono dal decreto 3 ottobre 2022 recante «Approvazione delle modifiche e delle integrazioni delle condizioni di ammissibilità e delle disposizioni di carattere generale del Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese», con il quale il Mise ha approvato le disposizioni operative adottate da Banca del Mezzogiorno - Mediocredito Centrale Spa per la concessione della garanzia del Fondo per le Pmi nella seduta del 27 maggio 2022. **I fondi europei** Sulle operazioni finanziarie a valere sui fondi UE vengono svolti controlli e verifiche orientate all'accertamento della loro coerenza e conformità. Le imprese devono conservare, per un periodo non inferiore ai 3 anni successivi alla chiusura del programma operativo di riferimento, la documentazione giustificativa della spesa, i documenti accessori e la documentazione comprovante quanto dichiarato in sede di domanda iniziale. Devono inoltre informare il pubblico della sovvenzione ottenuta, con le modalità previste dalla vigente normativa sui fondi strutturali e di investimento europei. Devono pertanto prevedere l'esposizione di una targa, nel caso di acquisto di un oggetto fisico, infrastruttura o di interventi costruttivi, entro 6 mesi dal completamento dell'investimento. Deve anche essere prevista l'installazione di un cartello durante la realizzazione dell'investimento di un'infrastruttura o di interventi costruttivi. **Priorità e tempistiche** Alle richieste di garanzia presentate per operazioni

Nuova Sabatini, operazioni finanziarie concesse a favore delle imprese femminili e delle start-up innovative è riconosciuta una priorità nell'istruttoria e nella delibera. Nel caso di operazioni finanziarie non ancora deliberate dal soggetto finanziatore alla data di presentazione della richiesta di ammissione, l'operazione finanziaria deve essere deliberata entro il termine improrogabile di 3 mesi dalla data di approvazione da parte del Consiglio di gestione. Una volta fatto, la banca o società di leasing deve darne comunicazione al gestore del fondo, tramite il portale FdG pena la revoca. **La revoca** Gli istituti finanziari, in caso di insolvenza del cliente, devono iniziare le procedure di revoca e tentare il recupero, dandone dimostrazione al fondo di garanzia. Devono comprovare quanto fatto condividendo il deposito del decreto ingiuntivo e insinuandosi al passivo. Al fine di tutelare le ragioni di credito e contenere la perdita per il Fondo, gli istituti finanziari devono inserire negli atti di avvio delle azioni di recupero la precisazione che l'operazione è assistita dalla garanzia del fondo pubblico ex legge 662/1996 e che, a seguito dell'escussione della stessa, il fondo acquisirà automaticamente il diritto di rivalersi sulla impresa. Il credito vantato dal fondo è un credito di natura pubblica, assistito da privilegio generale, in virtù di espressa disposizione normativa. Tale credito, privilegiato, prevale su ogni altro titolo di prelazione da qualsiasi causa derivante ad eccezione del privilegio per spese di giustizia e di quelli previsti dall'articolo 2751-bis del Codice civile, fatti salvi i precedenti diritti di prelazione spettanti a terzi. **Accordi transattivi** Le proposte di accordi transattivi possono essere formulate dalle imprese che hanno ricevuto i fi-

nanziamenti garantiti e non li hanno rimborsati in tutto o in parte, ovvero dai garanti a liberazione, anche parziale, della propria garanzia fideiussoria. Tra tali accordi possono essere ricompresi anche quelli rivenienti dalle procedure sulla crisi. Le proposte di accordi transattivi devono essere presentate mediante il portale FdG, utilizzando l'apposito modulo completo di tutti i documenti richiesti per l'escussione della garanzia. Devono essere pre-

sentate entro i termini previsti per la richiesta di escussione e devono prevedere una percentuale di pagamento pari o superiore al 15% del debito complessivo residuo. La presentazione al gestore del fondo, da parte dei soggetti richiedenti, di proposte di accordi transattivi interrompe i termini previsti per la richiesta di escussione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Garanzie gratuite fino a 5 milioni di euro per il settore turistico

di Roberto Lenzi - Il Sole 24 Ore, 6 ottobre 2022, NORME E TRIBUTI, p. 39

Le domande di accesso alle garanzie gratuite a favore del settore turistico potranno essere presentate a partire dal 10 ottobre 2022.

Sono ammissibili, tra gli altri, gli interventi volti a garantire la continuità aziendale e la rinegoziazione di finanziamenti già attivi, a patto che la banca conceda risorse aggiuntive per il 25% di quanto rinegoziato. A darne notizia è il ministero del Turismo che ha reso nota la data di richiesta per l'assegnazione delle garanzie per i finanziamenti nel settore turistico. L'intervento, previsto dall'articolo 2, titolo I, del DL 6 novembre 2021, n.152, prevede l'attuazione della linea progettuale «Sostegno alla nascita e al consolidamento delle Pmi del turismo», per le quali il Ministero ha stanziato 58 milioni di euro per l'anno 2022, 100 milioni di euro per l'anno 2023 e 50 milioni di euro per ciascuno degli anni 2024 e 2025, con una riserva del 50% dedicata agli interventi volti al supporto degli investimenti di riqualificazione energetica.

**Aziende beneficiarie** Gli incentivi sono riconosciuti alle imprese alberghiere, alle strutture che svolgono attività agrituristica, alle strutture ricettive all'aria aperta e ai giovani fino a 35 anni di età che intendono avviare un'attività nel settore turistico. È fondamentale per le aziende interessate avere un numero di dipendenti non superiore a 499, già a partire dalla data di presentazione della domanda. In particolare, la sezione speciale è finalizzata ad agevolare l'accesso al credito da parte delle imprese alberghiere, delle strutture che svolgono attività agrituristica, come definita dalla legge 20 febbraio 2006, n. 96, e dalle pertinenti norme regionali, delle strutture ricettive all'aria aperta, delle imprese del comparto turistico, ricreativo, fieristico e congressuale, ivi compresi gli stabilimenti balneari, i complessi termali, i porti tu-

ristici, i parchi tematici, nonché, i giovani fino a 35 anni di età che intendono avviare un'attività nel settore turistico. **Interventi coperti** Le garanzie sono rilasciate su singoli finanziamenti o su portafogli di finanziamenti per gli interventi di riqualificazione energetica e innovazione digitale. Inoltre, l'obiettivo della misura è quello di assicurare la continuità aziendale delle imprese presenti nel settore e garantire il fabbisogno di liquidità e il sostegno agli investimenti. Tale garanzia è concessa a titolo gratuito con un importo massimo concedibile alla singola impresa di 5 milioni di euro. **Ammissibili le rinegoziazioni** Sono ammissibili alla garanzia del Fondo i finanziamenti a fronte di operazioni di rinegoziazione del debito del soggetto beneficiario. Ciò è possibile a patto che il nuovo finanziamento preveda l'erogazione al medesimo soggetto beneficiario di credito aggiuntivo in misura pari ad almeno il 25% dell'importo del debito accordato in essere del finanziamento oggetto di rinegoziazione. Il rilascio della garanzia deve essere idoneo a determinare un minor costo o una maggior durata del finanziamento rispetto a quello oggetto di rinegoziazione. La garanzia del Fondo può essere richiesta anche su operazioni finanziarie già perfezionate con l'erogazione da parte del soggetto finanziatore da non oltre tre mesi. In tali casi, il soggetto finanziatore deve trasmettere al gestore del Fondo una dichiarazione attestante la riduzione del tasso di interesse applicata, sul finanziamento garantito, al soggetto beneficiario per effetto della sopravvenuta concessione della garanzia. Per le operazioni di investimento immobiliare la garanzia del Fondo può essere cumulata con altre forme di garanzia acquisite su ulteriori finanziamenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Imponibilità delle stock option in regime forfetario

di Antonio Carlo Scacco - La Settimana Fiscale, 12 ottobre 2022, n. 38, p. 41-44

*Il valore normale delle azioni, assegnate ad un imprenditore in regime forfetario a seguito dell'esercizio dell'opzione, concorre alla formazione del reddito dell'opzionario nell'esercizio di assegnazione senza tenere conto di quanto versato dal medesimo a titolo di strike price. L'importante chiarimento è contenuto nella risposta ad interpello 18 maggio 2022, n. 271/E.*

## QUADRO INTRODUTTIVO

Stabilisce l'articolo 2099 c.c. che il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con prestazioni in natura, compresa l'assegnazione di azioni, quote o strumenti finanziari partecipativi (*work for equity, restricted stock unit*, piani di incentivazione, *welfare* aziendale, *stock option* ecc.). Trattasi di una retribuzione solitamente a **carattere residuale**, ordinariamente attuata mediante attribuzione al lavoratore di parte del risultato della sua attività lavorativa, mediante beni o servizi che consentono una esplicazione più agevole della mansione affidata (ad esempio alloggio di servizio a portieri e custodi), ovvero sconti sul prezzo d'acquisto delle merci prodotte dall'imprenditore o diritto a un quantitativo di prodotti aziendali in forma gratuita.

## IL CONTENUTO DELL'INTERROGAZIONE

Nella risposta ad interpello n. 271 del 18 maggio 2022 l'agenzia delle Entrate ha preso in considerazione il caso di un imprenditore in regime forfetario titolare di un contratto di consulenza prestata a favore di una società di diritto non italiano, le cui azioni non sono quotate nei mercati regolamentati. La **remunerazione** di tale attività **consulenziale** era stata stabilita parzialmente in natura, più esattamente mediante *stock option* previste da un apposito «**Stock Option Plan**». Nel caso in esame il consulente ha proceduto, al momento della maturazione del diritto di opzione ed a fronte del pagamento di un corrispettivo (cd. **strike price**), all'esercizio della opzione e successivamente alla vendita della azione al prezzo di mercato. L'interrogante ha pertanto sot-

toposto all'agenzia un duplice ordine di problematiche.

Il primo attinente al trattamento fiscale dell'assegnazione delle azioni avuto riguardo agli adempimenti da porre in essere al ricevimento delle medesime per effetto dell'esercizio della opzione e del pagamento dello *strike price*, alla determinazione del valore delle azioni, alla incidenza che produce la assegnazione delle azioni sul reddito di impresa del beneficiario tenuto conto che, come da egli stesso riferito, applica il regime forfetario. Il secondo ordine di problemi attiene invece al trattamento fiscale da applicare alla fase successiva della cessione delle azioni acquisite mediante opzione.

## LA RISPOSTA DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Nella risposta resa dall'agenzia si sottolinea preliminarmente, come da precedenti chiarimenti (1), che il diritto di opzione è connotato alla stipula di un contratto con il quale viene attribuito ad una parte il diritto di costituire il rapporto contrattuale finale mediante una nuova **dichiarazione di volontà** (2) (fase del *granting*). Ne segue che la parte opzionaria, diversamente dalla parte opzionante che non è tenuta a manifestare altre dichiarazioni di consenso, per l'esercizio del diritto ad essa attribuito deve manifestare espressamente la volontà di perfezionare la costituzione del contratto finale (3).

Le azioni riservate al **soggetto opzionario**, pertanto, entrano nella sua sfera giuridica solo nel momento in cui egli esercita l'opzione medesima (fase

dell'*exercising*, secondo le condizioni già fissate nella **fase del *granting*** ed al **termine del *vesting period***, ossia il periodo di maturazione intercorrente tra l'offerta dell'opzione ed il termine iniziale per il suo esercizio).

La disciplina fiscale applicabile, pertanto, è quella vigente al momento in cui viene esercitato il diritto di opzione (salvo eccezioni: v. *infra*) e non quella in essere quando le azioni sono state offerte.

Se l'assegnazione di un diritto di opzione è «cedibile», l'assoggettamento a tassazione coincide con il momento della sua assegnazione. Se il **diritto di opzione** non è cedibile l'assegnazione dello stesso non è di per sé stessa tassabile, essendo, invece assoggettabili a tassazione i titoli e i valori acquistati con l'esercizio dell'opzione. Tuttavia, qualora un diritto non cedibile perda successivamente tale requisito, il relativo valore verrà assoggettato a tassazione soltanto nel periodo d'imposta in cui è divenuto trasferibile (4).

Un'interessante fattispecie è stata esaminata nella risposta 7 settembre 2020, n. 316 con riferimento ad un dipendente di un gruppo multinazionale che aveva successivamente **trasferito** la propria **residenza fiscale** all'estero. Nel periodo di residenza in Italia aveva ricevuto a titolo gratuito dal proprio datore di lavoro delle stock option il cui diritto di opzione, scaduto il periodo di vesting, era però stato esercitato solo dopo il trasferimento all'estero. Si poneva pertanto la problematica di stabilire quale fosse il trattamento fiscale applicabile al reddito da lavoro dipendente connesso all'esercizio della opzione, tenuto conto che il vesting period era maturato in Italia e l'esercizio della opzione era avvenuto all'estero. L'agenzia delle Entrate in questa occasione ha richiamato una eccezione al principio generale secondo cui la disciplina fiscale applicabile è quella vigente al momento dell'esercizio della opzione. Più in particolare rileva al riguardo il Commentario all'articolo 15 del Modello OCSE (cui si conformano quasi tutti i trattati contro le doppie imposizioni), secondo cui la potestà impositiva dello Stato della fonte è subordinata alla condizione che i compensi in natura (inclusi i diritti di opzione) derivino da un'attività di lavoro dipendente svolta in detto Stato, non rilevando l'eventuale diverso momento in cui il reddito è corrisposto (par. 2.2) e la circostanza che la tassazione avvenga in un periodo d'imposta successivo, in un luogo diverso da detto Stato.

La disciplina fiscale applicabile, pertanto, si collega al periodo di maturazione del diritto (il vesting period) non al momento dell'esercizio della opzione (l'*exercising*). Ove il vesting period fosse in parte trascorso all'estero, occorre fare riferimento al rapporto tra il numero di giorni durante il quale la **prestazione lavorativa** è stata **esercitata** nel Paese estero ed il numero totale dei giorni necessari ad acquisire il diritto a ricevere le azioni (v. Cm 17/E/2017). Una fattispecie nella quale durante tutto il periodo di vesting il contribuente aveva svolto la sua attività lavorativa in modo continuativo ed esclusivo all'estero mantenendo però la propria residenza fiscale in Italia ed assoggettando a tassazione in Italia il reddito di lavoro dipendente prodotto all'estero in base alle retribuzioni convenzionali (articolo 51, comma 8-bis del Tuir), in applicazione dei criteri OCSE sopra evidenziati è stato riconosciuto il collegamento ai fini fiscali con il territorio svizzero.

Il valore delle azioni maturate nel periodo sono state considerate incluse nella retribuzione convenzionale (risposta n. 783 del 17 novembre 2021).

Si noti inoltre che l'*exercising*, nei termini sopra specificati, non coincide con la vendita vera e propria della azione.

#### ESEMPIO

Si faccia l'esempio di un lavoratore che riceve 2.000 opzioni dalla società A per sottoscrivere 2.000 azioni sempre di A a fronte di uno strike price di euro 3,00 per ogni opzione. A giugno 2022 scade il vesting period e l'opzione è esercitabile. Ipotizziamo che a giugno 2022 l'azione valga sul mercato euro 4,5 per azione. Quindi il lavoratore ha interesse ad esercitare l'opzione perché, a fronte del pagamento di euro  $3,00 \times 2.000 = 6.000,00$  ottiene azioni che, sul mercato, valgono  $2.000 \times 4,5 = 9.000,00$ . Il momento della tassazione, in questo caso, si colloca al momento dell'esercizio dell'opzione, anche se la vendita effettiva dell'azione avviene dopo un tempo più o meno lungo.

Si noti ancora che sono ininfluenti, ai fini della tassazione, oltre alla data di emissione o di consegna dei titoli stessi, anche eventuali circostanze sopravvenute che ostacolano o rendano impossibile la vendita della azione.

Una casistica di questo tipo è stata analizzata nella risposta ad interpello n. 23/2020. In tale fattispecie

sulle azioni già opzionate dal manager sussistevano dei vincoli di disponibilità (cd. bad leaver). In particolare, si configurava il bad leaver per il manager che avesse deciso di uscire dalle Società emissarie delle azioni, per cause diverse da morte, inabilità o raggiungimento dell'età pensionabile, prima di un determinato periodo di tempo dall'attribuzione delle azioni a seguito di opzione. Al di fuori del bad leaver, ulteriori vincoli erano rappresentati dalla previsione di un periodo di lock up di cinque anni, dalla possibilità di cederle esclusivamente al coniuge ed ai figli, dalla possibilità di **individuare i beneficiari** esclusivamente nel coniuge e/o nei figli in caso di conferimento in trust. A fronte di tale limitata disponibilità il manager aveva 2 – inutilmente – richiesto la possibilità di posticipare la tassazione.

Nella fattispecie di cui alla risposta ad interpello n. 271/2022, il compenso erogato al consulente, esercente attività d'impresa in forma individuale, rappresenta un corrispettivo «in natura» a fronte della attività di consulenza prestata, in quanto tale classificabile tra i ricavi di cui all'articolo 85, comma 1, lettera a), del Tuir. L'articolo 9, comma 4, lettera b), Tuir dispone, per le azioni non quotate, che il «**valore normale**» dev'essere determinato in proporzione al valore del patrimonio netto della società o ente e, per le società e gli enti di nuova costituzione, in proporzione all'ammontare complessivo dei conferimenti. L'agenzia delle Entrate ha più volte precisato, in proposito, che il «valore normale» delle azioni in tale specifica fattispecie, è fissato non in proporzione al patrimonio netto contabile, bensì in proporzione al valore del patrimonio netto effettivo della società o ente. Il **valore del patrimonio netto** della società a sua volta deve risultare da una relazione giurata di stima e deve riferirsi all'intero patrimonio sociale esistente ad una data compresa nei trenta giorni che precedono quella in cui l'assegnazione è stata deliberata (v. risposta ad interpello n. 427/2019). Ferma restando la valutazione della azione secondo il valore normale ai sensi della previsione contenuta nell'articolo 9, comma 4, del Tuir, nel caso specifico, essendo l'imprenditore in regime forfetario. Il valore normale delle azioni assegnate a seguito dell'esercizio dell'opzione concorre alla formazione del reddito nell'esercizio di assegnazione, senza tenere conto di quanto versato dal medesimo istante a titolo di *strike price*.

Riprendendo l'esempio di cui sopra il valore normale delle azioni per un soggetto imprenditore in regime forfetario concorrerà alla determinazione del red-

dito per 9.000 euro, indipendentemente da quanto pagato a titolo di *strike price*. La stessa operazione per un lavoratore dipendente determina una base imponibile pari a  $9.000 - 6.000 = 3.000$ , ossia per un importo pari alla differenza tra il valore normale determinato ai sensi dell'articolo 9 del Tuir, al momento dell'esercizio del diritto di opzione, e quanto corrisposto dal lavoratore dipendente a fronte dell'assegnazione medesima (5).

Naturalmente l'importo di tale valore concorrerà ai fini del rispetto della **soglia di 65mila euro** prevista per la permanenza nel **regime forfetario** e si applicherà il **coefficiente di redditività** ordinariamente previsto per l'attività esercitata dal contribuente, con applicazione dell'imposta sostitutiva. Il peculiare regime forfetario introdotto dalla legge 190/2014, infatti, prevede la determinazione del reddito imponibile applicando all'ammontare dei ricavi o dei compensi percepiti un coefficiente di redditività diversificato a seconda del codice ATECO che contraddistingue l'attività esercitata. Sul reddito imponibile si applica un'imposta sostitutiva dell'imposta sui redditi, delle addizionali regionali e comunali e dell'imposta regionale sulle attività produttive Irap pari al 15%. I ricavi ed i compensi relativi al reddito oggetto del regime forfetario non sono assoggettati a ritenuta d'acconto da parte del sostituto d'imposta.

Circa il secondo ordine di problematiche poste dall'istante, inerente al **trattamento fiscale** della successiva **cessione delle azioni opzionate**, l'agenzia ha ritenuto applicabile a tale fattispecie la disciplina dei redditi diversi (articolo 67 del Tuir) e delle relative plusvalenze, in ragione della circostanza che tale cessione, secondo quanto dedotto dallo stesso istante con idonea documentazione, non costituiva ricavi rilevanti ai fini dell'attività svolta in regime forfetario. Più in particolare (articolo 68, comma 6) è assoggettata a tassazione la plusvalenza costituita dalla differenza tra i corrispettivi percepiti nel periodo d'imposta (prezzo di cessione delle azioni) ed il prezzo di acquisto o il costo di costruzione del bene ceduto, aumentato di ogni altro costo inerente al bene medesimo (valore normale della azione e *strike price* versato per l'esercizio della opzione).

Proseguendo nell'esempio di cui sopra (valore normale delle azioni pari a 9.000 euro, interamente concorrenti al reddito nel periodo di assegnazione salvo l'imposta sostitutiva determinata secondo lo specifico codice ATECO di appartenenza), supponiamo che le azioni siano successivamente vendute a 16.000

euro. Abbiamo quindi una plusvalenza da redditi diversi pari a 16.000 - 9.000 - 6.000 (strike price) = 1.000 euro, importo sul quale si applicherà l'imposta sostitutiva del 26%.

### STOCK OPTION E ADEMPIMENTI CONTRIBUTIVI IN REGIME FORFETARIO

Incidentalmente si noti come la legge 190/2014 (Legge di stabilità per il 2015) aveva introdotto un nuovo regime forfetario di determinazione del reddito per gli esercenti in forma individuale di attività d'impresa/arti e professioni in possesso di determinati requisiti (articolo 1, comma 54 e ss.) prevedendo, al contempo, uno specifico **regime agevolato** ai fini **contributivi** per coloro che, esercenti attività di impresa, fossero obbligati al versamento dei contributi previdenziali presso le gestioni artigiani e commercianti. Riprendendo il caso di cui all'interpello 271/2022 l'attività di consulenza aziendale non è soggetta agli **obblighi contributivi** derivanti dall'iscrizione alla gestione commercianti, ma solo ove sia prestata in forma personale, priva di qualsiasi organizzazione e fondata sulla quasi esclusiva componente personale intesa come conoscenze specifiche e fiducia acquisita sul mercato del lavoro (si veda ad esempio Cass. 29 maggio 2018, n. 13485). Ove invece l'attività consulenziale assuma un carattere spiccatamente imprenditoriale può essere soggetta agli obblighi contributivi relativi (in questo caso derivanti dall'appartenenza al regime forfetario). Si ricorda che l'adesione al regime forfetario previdenziale ha **carattere opzionale** ed è accessibile esclusivamente a domanda. Più in particolare è necessaria una comunicazione telematica all'Inps da effettuare entro il 28 febbraio di ciascuna annualità. Il regime agevolato si applica nel 2022 ai soggetti già beneficiari del regime agevolato fiscale e previdenziale nel 2021 che, ove permangano i requisiti di agevolazione fiscale per l'anno 2022, non abbiano prodotto esplicita rinuncia. I soggetti che iniziano una nuova attività nel 2022, per la quale intendono aderire al regime agevolato, devono comunicare tale volontà all'Inps con la massima tempestività.

Il **calcolo del contributo previdenziale** dovuto in tale regime si effettua applicando la riduzione (pari al 35%) sul contributo complessivo, riferito sia al mi-

nimale di reddito, che all'eventuale parte di reddito eccedente il minimale. In questo caso la penalizzazione rispetto al lavoro dipendente appare ancora più eclatante. Infatti il comma 24-bis dell'articolo 82 del DL 112/2008 ha integrato quanto già disposto dall'articolo 27 del Dpr 30 maggio 1955, n. 797, aggiungendo al comma 4, tra le somme ed i **redditi corrisposti ai lavoratori dipendenti** che si considerano esclusi dalla base imponibile ai fini contributivi, la lettera g-bis) che individua i redditi da lavoro dipendente derivanti dall'esercizio di piani di stock option, i quali, pertanto, non sono assoggettati a prelievo ai fini previdenziali. Nella circolare Inps n. 123 dell'11 dicembre 2009 si precisa anzi che, poiché non esiste nella legislazione italiana una definizione giuridica di stock option, «*devesi ritenere, che il regime di esenzione contributiva trovi applicazione anche per i piani azionari non generalizzati che prevedano, previo rispetto di determinate condizioni (ad esempio previsione di un termine per l'esercizio dell'opzione; raggiungimento di determinati livelli di performance aziendale; essere alle dipendenze della società al momento dell'esercizio dell'opzione ecc.), l'assegnazione a titolo gratuito delle azioni*».

- (1) Cfr. Rm 29/E/2001.
- (2) Ai sensi dell'articolo 1331 c.c. la opzione si perfeziona quando le parti convengono che una di esse rimanga vincolata alla propria dichiarazione e l'altra abbia facoltà di accettarla o meno.
- (3) Analogamente a quanto avviene nella proposta irrevocabile ex articolo 1329 c.c.
- (4) Circolare Mef del 17 maggio 2000, n. 98.
- (5)
- (6) Risposta n. 23 del 5 febbraio 2020. Si ricorda che l'articolo 82, comma 23, DL 25 giugno 2008, n. 112, conv. con modif. dalla legge 26 agosto 2008, n. 133, ha previsto l'abolizione del regime agevolato di tassazione delle stock option. Si vedano in proposito i chiarimenti diffusi con la Cm 54/E/2008.

# Non solo i tassi: credito a rischio per le aziende senza politiche Esg

di Matteo Meneghelli - Il Sole 24 Ore, 4 ottobre 2022, FINANZA E MERCATI, p. 30

La via dell'accesso al credito si fa sempre più stretta. E a rendere più «difficile» il denaro non è solo l'aumento dei tassi, ma anche la transizione Esg, che rischia di precludere ampie disponibilità di risorse alle imprese ancora escluse dalla tassonomia Ue o non ancora adeguatamente attrezzate per raggiungere questi obiettivi. Già oggi le realtà che hanno iniziato a plasmare l'organizzazione aziendale con maggiore attenzione ai tre assi dell'environment, del social e della governance, possono contare, soprattutto tra le realtà più piccole, su un rischio di credito 5 volte inferiore rispetto a chi è ancora immobile da questo punto di vista. Lo conferma una ricerca di Cerved rating agency, condotta su un campione di 16mila imprese italiane, che sarà presentata il 6 ottobre. «Lo studio – spiega l'ad Fabrizio Negri – osserva come le imprese che raggiungono le migliori performance Esg sono anche quelle che presentano il minore rischio; questo fenomeno trascende le dimensioni aziendali e si acuisce per le Pmi, che risultano 5 volte meno rischiose se adottano politiche Esg performanti. Non stiamo parlando di mera compliance, ma di azioni rendicontate: osserviamo uno spostamento dal “tell me” allo “show me” e la misurazione delle performance è l'unica strada per ridurre il greenwashing e raggiungere gli obiettivi dell'agenda climatica e sociale». Cerved Rating Agency ha analizzato dinamicamente gli andamenti delle correlazioni tra il 2021 e il 2022. L'analisi evidenzia come le imprese che avevano ricevuto valutazione di sostenibilità alta nel 2021 abbiano riscontrato performance creditizie maggiori rispetto alla media del portafoglio. Viceversa, le imprese con valutazione Esg media o bassa hanno subito

un deterioramento creditizio più elevato. Questa situazione rischia di amplificarsi in un contesto in cui, con l'aumento dei tassi, il credito si fa più difficoltoso: sempre di più, in futuro, le imprese Esg potranno accedere a maggiori alternative di finanziamento con tassi più vantaggiosi, a valle di strumenti come il Gar (il Green asset ratio identifica il peso degli asset delle banche che finanziano attività sostenibili), in attesa che si ravvivi il dibattito, oggi congelato, sul green supporting factor. Un aspetto controverso è rappresentato però dal fatto che, al di là di singoli comportamenti virtuosi, questo beneficio è appannaggio in particolare dei settori oggi privilegiati dalla tassonomia decisa in sede comunitaria. Un quadro che al momento sembra penalizzare il tessuto industriale italiano. «L'Ue ha adottato una tassonomia che consente di definire in modo univoco quali siano gli investimenti sostenibili per contrastare il fenomeno del greenwashing – spiega Negri -. La ricerca mostra però come al momento solo poco meno del 30% del fatturato del sistema produttivo nazionale sia censibile con il nuovo regolamento, riducendo il numero delle imprese che possono raccogliere capitali tramite gli strumenti di finanza sostenibile». Tra i «privilegiati» ci sono i protagonisti della transizione energetica: produttori di energia elettrica da fonti rinnovabili, produttori di batterie, realtà attive nell'efficientamento e ristrutturazione degli edifici e altri. «Si tratta di settori – spiega Negri - che presentano un rischio default in alcuni casi elevato, ma che vedono ridotta questa eventualità proprio in virtù della transizione e delle nuove regole. All'opposto, invece, sono penalizzati ambiti come il trasporto marittimo, la produzione di ac-

ciaio, cemento e plastica. Ma la futura evoluzione della tassonomia ridurrà questo gap iniziale». Il grande assente, infine, sia in Italia che all'estero, è la filiera. «La globalizzazione ha allungato le catene del valore, interconnettendo imprese eterogenee - conclude Negri -. Il crescente interesse dei consumatori verso prodotti sostenibili induce a interrogarsi su come misurare la sostenibilità coinvolgen-

do tutti i fornitori. Dall'analisi emerge che questo percorso è avviato, ma non ancora maturo: solo il 40% delle imprese che presenta dati Esg sulle proprie filiere adotta un approccio strutturato, misurando le performance».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Per i danni da guerra aiuti fino al 60% dei mancati ricavi

di Carmine Fotina - Il Sole 24 Ore, 21 settembre 2022, PRIMO PIANO, p. 6

ROMA Era tra i provvedimenti attuativi pendenti del governo Draghi uno dei più attesi dalle aziende. Ora il decreto che assegna 120 milioni alle imprese danneggiate dalla guerra - previsto dal Dl Aiuti di maggio - è stato firmato dal ministro dello Sviluppo economico Giancarlo Giorgetti. Ci sono a disposizione 120 milioni (dopo che 10 sono stati girati a favore della partecipazione alle fiere internazionali) per contributi a fondo perduto a Pmi che presentano cumulativamente tre requisiti: negli ultimi due anni operazioni commerciali, compreso l'approvvigionamento di materie prime e semilavorati, con Ucraina, Russia e Bielorussia, pari almeno al 20% del fatturato aziendale; nel trimestre febbraio-aprile 2022 un incremento del costo di acquisto medio per materie prime e semilavorati di almeno il 30% rispetto alla media dello stesso periodo del 2019; nel trimestre febbraio-aprile 2022 un calo del fatturato di almeno il 30% rispetto allo stesso periodo del 2019 (fanno fede i ricavi). Per le aziende nate dopo il 1° gennaio 2020 il confronto della differenza di costo delle materie prime e di ricavi va fatto rispetto al corrispondente periodo del 2021. Le domande potranno essere presentate dalle 12 del decimo giorno successivo dalla data

di pubblicazione del decreto sul sito del Mise, una volta concluso il vaglio della Corte dei Conti. Non sono ammesse le imprese dell'agricoltura e della pesca, alle quali il Dl Aiuti aveva separatamente riservato 20 milioni, e le istanze andranno presentate online sulla base di un modello fac-simile che sarà pubblicato sul sito del Mise. Non è previsto il cosiddetto click day ma le risorse saranno ripartite tra le Pmi che hanno i requisiti riconoscendo a ciascuna un importo - comunque entro il tetto di 400mila euro - che si calcola con una percentuale sulla perdita di fatturato. Si arriva al 60% per le Pmi con ricavi fino a 5 milioni di euro, mentre si applica il 40% nel caso di imprese che superano questa soglia. Si accede solo fino a esaurimento delle risorse, dopodiché il Mise ridurrà in modo proporzionale il contributo sulla base dei fondi disponibili e delle domande ammissibili. Gli incentivi sono cumulabili con altri aiuti nei limiti del Quadro temporaneo della Ue sugli aiuti per la guerra e con l'esclusione delle stesse spese coperte dalle agevolazioni Simest per l'internazionalizzazione previste sempre dal Dl Aiuti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Tax credit energia, codici pronti e tempi più lunghi. Ma si guarda già al bonus per dicembre

di Stefano Vignoli - Norme&Tributi Plus Fisco, 4 ottobre 2022

Con la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale 223 del 23 settembre 2022 è stata resa nota la versione finale del nuovo *tax credit* in favore delle imprese (i professionisti restano nuovamente esclusi dall'agevolazione) per l'acquisto di energia e gas naturale che, di fatto, ripropone l'impianto normativo già visto nei precedenti trimestri con alcune importanti novità.

## Durata bimestrale ma bonus potenziato

Rispetto ai precedenti crediti di imposta energia e gas, l'articolo 1 del DL 144/2022 cambia innanzitutto il periodo agevolabile, non più relativo all'intero trimestre ma, al momento, riferito soltanto ai mesi di ottobre e novembre 2022 anche se si parla già di una possibile estensione a dicembre tra i primi interventi demandati al nuovo governo.

Altra modifica rilevante riguarda il requisito di accesso per le imprese non energivore: mentre nel 2° e 3° trimestre 2022 il *tax credit* era riservato, nel rispetto delle altre condizioni, a chi aveva una potenza minima di 16,5 kW, la platea dei beneficiari del *tax credit* per ottobre e novembre si amplia significativamente in quanto la potenza minima richiesta scende a 4,5 kW comprendendo di fatto anche piccole attività come, ad esempio, gli esercizi commerciali.

Ma la modifica che impatta di più sul beneficio è quella del credito di imposta che cresce di 15 punti percentuali nelle varie casistiche:

- il *tax credit* gas (per gasivori e non) e quello per

gli energivori salgono dal 25% al 40%;

- il *tax credit* per le imprese non energivore con potenza almeno pari a 4,5 kW cresce dal 15% al 30 per cento.

Nella tabella seguente si evidenzia come è variato il credito di imposta nel corso dell'anno 2022.

## Termini più ampi per la compensazione

Più tempo, ma non troppo, anche per la possibilità di compensare il credito di imposta ai sensi dell'articolo 17 del DLgs n. 241/1997, che deve avvenire entro il 31 marzo 2023. Il decreto modifica anche il termine ultimo per compensare il *tax credit* energia e gas

riferito al 3° trimestre 2022 che slitta dal 31 dicembre 2022 al 31 marzo 2023; mentre resta fermo il termine del 31 dicembre per compensare i crediti relativi a 1° e 2° trimestre 2022.

Altra novità importante, in ottica monitoraggio aiuti, è la richiesta di inviare un'apposita comunicazione, entro il 16 febbraio 2023, sull'importo del credito maturato nell'esercizio 2022 anche in riferimento al 3° trimestre 2022. L'adempimento, la cui omissione comporta la decadenza del *tax credit*, sarà comunque più chiaro quando verrà emanato (entro 30 giorni) il provvedimento dell'agenzia delle Entrate che ne definirà contenuto e modalità di presentazione.

Per il resto, non varia l'impianto normativo già visto nei trimestri precedenti, ovvero che i crediti

d'imposta non concorrono alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rilevano ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, del Tuir, così come la possibilità di cumulo con altre agevolazioni che viene concessa a condizione che il beneficio non porti al superamento del costo sostenuto, anche tenuto conto del risparmio di imposta.

### **Il requisito di accesso resta immutato**

Immutato anche il requisito di accesso al credito che richiede un incremento di oltre il 30 per cento:

- **per l'energia:** della media del costo per kWh del terzo trimestre 2022 al netto delle imposte e degli eventuali sussidi, in raffronto al corrispondente prezzo medio del terzo trimestre 2019, anche tenuto conto di eventuali contratti di fornitura di durata;
- **per il gas naturale:** del prezzo di riferimento, calcolato come media, relativo al terzo trimestre 2022, dei prezzi del mercato infragiornaliero (Mi-Gas) pubblicati dal Gestore dei mercati energetici (Gme), rispetto al corrispondente prezzo medio riferito al medesimo trimestre dell'anno 2019.

Per il gas naturale, facendo riferimento a prezzi medi del mercato, il requisito risulterà di fatto sempre rispettato, mentre per l'energia occorrerà verificare il superamento del parametro del 30% da parte di ciascuna impresa con la possibilità, per le imprese non gasivore e non energivo-

re, di chiedere al proprio fornitore la verifica e il conteggio del credito spettante a condizione che il fornitore del periodo 1 luglio 2022 - 30 novembre 2022 non sia variato rispetto al 3° trimestre 2019.

### **La cessione per intero del credito**

Resta, inoltre, la possibilità di cedere il credito, solo per intero, dalle imprese beneficiarie ad altri soggetti, senza facoltà di successiva cessione, fatta salva la possibilità di due ulteriori cessioni solo se effettuate a favore di banche e intermediari finanziari: possibilità tuttavia da attivare in tempi brevi in quanto il cessionario "eredita" le modalità di utilizzo del cedente e potrà quindi compensare il credito entro il termine ultimo del 31 marzo 2023.

### **I codici tributo del passato**

Nel frattempo, con la risoluzione 49/E/2022 sono stati istituiti i codici tributo 6968, 6969, 6970 e 6971 che permettono la compensazione anche del credito di imposta riferito al terzo trimestre 2022 introdotto dal DI 115/2022 e con la risoluzione 54/E/2022 del 30 settembre sono già stati previsti i codici da utilizzare in relazione ai crediti di ottobre e novembre.

Di seguito una tabella riepilogativa con i differenti codici da utilizzare per la compensazione entro il 31 dicembre 2022 dei crediti maturati nei primi due trimestri e, entro il 31 marzo 2023, dei crediti riferiti ai periodi successivi.

# Il temporary manager e il chief restructuring manager

di Silvia Sinigaglia - Edicola Fisco, 27 settembre 2022, p. 99-105

*Soggetti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell'attività e il suo monitoraggio e dotati di competenze manageriali in grado di accompagnare la trasformazione*

La figura del *temporary manager* nasce e opera nei Paesi anglosassoni da ormai diversi decenni, dove rappresenta una professione qualificata e diffusa a supporto dei processi di trasformazione e ristrutturazione dell'impresa.

Il *temporary manager* è chiamato a svolgere, per un periodo di tempo limitato che solitamente non supera i 24 mesi, il ruolo di facilitatore di un percorso di cambiamento all'interno di un'organizzazione aziendale. Il suo incarico può riguardare un progetto circoscritto, ad esempio a una specifica area aziendale, o rivestire un ruolo molto più pervasivo, con assunzione di tutte le deleghe e le responsabilità necessarie a raggiungere gli obiettivi condivisi con i principali *stakeholder*.

Il *temporary manager* è più comunemente noto come *turnaround* o *restructuring manager (TM)* allorché interviene in imprese in situazione di crisi conclamata o di inefficienza generalizzata.

Nelle aziende di una certa dimensione, il *turnaround management* si attua con il coinvolgimento non di una sola figura manageriale ma di un team specializzato, dove ciascun manager è posto a presidio di singole aree di competenza, sotto il coordinamento di un *chief restructuring manager (CRO)*.

In Europa e negli Stati Uniti esistono numerose associazioni di categoria che raggruppano queste figure manageriali, ne curano la formazione e ne certificano le competenze, stabilendo relazioni durature e di mutuo scambio con il mondo accademico per definire e diffondere le cosiddette *best practice*.

La diffusione delle società che forniscono servizi di *temporary management* e *turnaround management*, alcune delle quali di grandi dimensioni, specializzate per settore merceologico e in grado di fornire tutti i servizi ancillari, hanno agevolato lo sviluppo di un mercato caratterizzato da investitori qualificati in operazioni così dette di *special situation*, dove i *TM* sono spesso chiamati a prestare le proprie competenze su incarico dei fondi di investimento, sia nella valutazione delle operazioni *target*, sia nella definizione dei piani di rilancio, sia nella loro esecuzione operativa.

In breve, si è formato in questi Paesi un sistema complesso ed efficace che integra competenze manageriali e risorse finanziarie, a loro volta favorite da un impianto normativo e da un sistema giuridico collaudati ed efficienti.

In Italia, l'integrazione degli ambienti che operano intorno alla gestione della crisi è ancora a uno stadio embrionale. In questo contesto, le figure del *temporary manager* e del *turnaround manager* sono poco conosciute e ancor meno diffuse, spesso oggetto di un certo grado di confusione in merito al ruolo e all'attività specifica che sono chiamate a svolgere. Cerchiamo quindi di definire meglio in particolare la funzione del *turnaround manager* e la modalità del suo intervento in qualità di specialista manageriale della crisi di impresa.

Nel nostro Paese, spesso si confonde la figura del *CRO (Chief Restructuring Officer)*, che altrove è il direttore generale o l'amministratore con delega alla ristrutturazione, con la figura che nei processi di

ristrutturazione del debito - solitamente piani di risanamento e accordi di ristrutturazione - è richiesta dagli istituti di credito affinché vigili sull'esecuzione del piano e organizzi la reportistica periodica richiesta per la verifica degli scostamenti tra i dati previsionali e i dati consuntivi: una funzione più di controllo che di gestione.

## TURNAROUND MANAGEMENT: INTERVENTI DELLA PRIMA FASE OPERATIVA

<b>1</b>	La stabilizzazione della situazione, mediante il controllo e la gestione della tesoreria e la pianificazione della finanza a breve e a brevissimo termine.
<b>2</b>	La costruzione del piano strategico e la pianificazione degli obiettivi intermedi, delle azioni e dei tempi ( <i>action plan</i> ) per la loro realizzazione, nonché delle azioni correttive da attivare in caso di scostamento rilevante dalle previsioni.
<b>3</b>	L'identificazione del nuovo team che dovrà contribuire a definire la strategia, implementare ed eseguire il piano di <i>turnaround</i> . Le figure manageriali potranno già essere parte del team di collaboratori del TM oppure scelte, dopo un'opportuna valutazione tra i manager dell'azienda o selezionate ad hoc sul mercato anche grazie al contributo e coinvolgimento di strutture di <i>head hunting</i> specializzate.
<b>4</b>	La revisione o l'implementazione di un controllo di gestione, <i>budgeting</i> e previsionale, adeguato al monitoraggio in continuo dell'andamento economico-finanziario del processo e alla verifica dei risultati. Dopo la fase di gestione diretta da parte del team di <i>restructuring</i> , il monitoraggio dei risultati periodici potrà per esempio avvenire tramite l'attività del CRO o affiancando all'imprenditore o al consiglio di amministrazione precedente un <i>advisory board</i> che supporti gli amministratori nel mantenere il focus sugli obiettivi di piano.

Il TM interviene presso l'azienda per lo più quando l'emergenza è proclamata, manifestando i suoi effetti attraverso una situazione di tensione finanziaria acuta. Siamo quindi ben oltre a quanto richiesto in un intervento di ridefinizione strategica o riorganizzazione del business, dove il tempo e le risorse finanziarie a disposizione consentono di operare con relativa calma.

### L'attività del TM: struttura e fasi

La prima fase dell'attività del TM seppur preliminare - richiede di norma tra le tre e le quattro settimane - consiste in un'investigazione a 360 gradi sullo stato in cui versa l'azienda, sulla sua evoluzione storica, sul business e il mercato di riferimento, in modo da identificare rapidamente le aree critiche e i possibili interventi.

Particolare attenzione è posta fin da subito sull'area tesoreria e finanza che è la prima sulla quale intervenire con un presidio serrato per evitare la dispersione o l'impiego non corretto delle poche risorse monetarie disponibili. La fotografia della situazione di tesoreria e la proiezione dei flussi di cassa danno inoltre la misura dell'urgenza e aiutano a definire il contorno finanziario del percorso di salvataggio.

Una volta completato l'*assessment* iniziale il TM si occuperà di definire e condividere con le figure chiave in azienda le principali leve del percorso di ristrutturazione. Ottenuto il via libera al progetto preliminare di intervento, inizia la fase operativa vera e propria (*si veda il riquadro in alto*).

### L'esecuzione del piano. Fattori critici per il successo del turnaround

L'implementazione del piano di *turnaround* non si esaurisce nella consegna e verifica di un piano d'azione e nell'impartire direttive ma richiede un impegno alla formazione e all'accompagnamento delle figure direttive e del personale dell'azienda affinché vi sia focalizzazione, allineamento e motivazione da parte di tutti a perseguire il progetto di riorganizzazione e ristrutturazione.

Sono necessari soprattutto metodo e peculiari qualità psicologiche in chi guida il processo di cambiamento. Un percorso di riconversione organizzativa e strategica richiede tempo. Se il tempo è la risorsa scarsa, è indispensabile essere in grado di

passare rapidamente a una gestione fondata sui così detti *quick wins*, leve di attivazione che implicano la capacità di identificare rapidamente i contesti all'interno dell'organizzazione sui quali esercitare fin da subito la pressione necessaria perché si producano risultati a breve termine.

Per ottenere un rapido cambiamento occorre mobilitare tutta l'organizzazione a partire dai livelli più alti, sottoponendola a uno stress di risultato. Il TM deve essere allora dotato della prima delle facoltà richieste in questo mestiere e cioè la capacità di trasmettere leadership, autorevolezza e competenza tali da attrarre a sé l'intera organizzazione.

Un passaggio molto delicato e la scelta in merito a chi confermare del management di un'azienda durante un processo di ristrutturazione.

Esistono infatti due correnti di pensiero:

- › in un caso c'è chi sostiene che sia necessario una rottura decisa e radicale con il passato che consenta di scardinare la mala cultura aziendale che ha contribuito alla crisi;
- › un secondo approccio, che chi scrive condivide, valuta che sia invece preferibile, in una prima fase introdurre delle figure di presidio delle aree critiche - per esempio, produzione, funzione acquisti, marketing, controllo di gestione - in affiancamento a quelle esistenti, per evitare demotivazione e perdita di flussi informativi essenziali in un momento così cruciale per la sopravvivenza dell'impresa. È questa una modalità che concede il tempo necessario a valutare con più attenzione la qualità del management e le eventuali integrazioni e sostituzioni da effettuare.

Nella prima fase di attività del TM è cruciale intervenire rapidamente sulla riorganizzazione dell'operatività, costruendo un corretto ordine di priorità tra gli interventi e definendo i meccanismi di monitoraggio e le azioni correttive da attivare in caso di scostamento dai risultati attesi.

## BREVE PROFILO PSICOATTITUDINALE DEL TEMPORARY MANAGER

1	Attua attraverso il team una leadership esigente e quasi ossessiva nel governare l'azione nella fase di emergenza.
2	Ricerca senza sosta una strategia semplice che riesce a veicolare e motivare in modo altrettanto semplice.
3	Ha la capacità di creare e diffondere energia a tutti i livelli dell'organizzazione, coadiuvato da strumenti di orientamento alla performance, ai risultati e alla loro misurazione.
4	È in grado di definire in modo chiaro ruoli, funzioni e compiti.
5	È in grado di focalizzare rapidamente le competenze chiave.
6	Riesce a mantenere la giusta distanza dagli aspetti psicologici che affliggono inesorabilmente i vari livelli dell'organizzazione in crisi.

Una volta entrato in carica, il team dedicato al *turnaround* dovrà attivarsi in maniera coordinata nei confronti dei principali stakeholder aziendali - soci, fornitori, clienti, banche, investitori, personale eccetera - stabilendo il momento opportuno e il contenuto più consono della comunicazione esterna e interna.

È questo un aspetto spesso sottovalutato che, se non gestito, rischia di compromettere irrimediabilmente l'intero processo: chiedere il mantenimento o il rinnovo delle linee di autoliquidante al sistema bancario senza presentare un *cash flow* prospettico credibile rischia di produrre l'effetto contrario e l'accelerazione del default; promettere e disattendere i piani di rientro concordati con i fornitori, perché non si dispone di una visione di insieme delle disponibilità finanziarie a breve termine, lede la fiducia nei confronti di una categoria di stakeholder fondamentale per il buon esito di una ristrutturazione e amplifica nel mercato la notizia di un *default* atteso con tutto quello che ne può conseguire.

È evidente che si tratta di processi di trasformazione complessi e costosi, che richiedono competenza e tempo per la loro realizzazione. In un mondo perfetto un processo di *turnaround* non dovrebbe essere portato avanti da una sola persona ma da un team di collaboratori rodato, in grado di prendere posizione, seppur temporaneamente su tutte le funzioni chiave dell'azienda. Questo per evitare che un unico responsabile del processo venga fagocitato dalle molteplici urgenze di un'intera struttura aziendale e paralizzato dall'ostruzione di chi nell'organizzazione è avverso al cambiamento.

### Da un mondo utopico alla realtà distopica

Il vademecum fin qui esposto, appartiene al mondo ideale di un sistema micro e macroeconomico efficiente che purtroppo non è il nostro. La domanda che subito sorge spontanea è se la riforma del Codice della Crisi, così come concepita, produrrà o meno gli effetti desiderati, cioè una maggiore e tempestiva consapevolezza e un'assunzione di responsabilità da parte dell'imprenditoria italiana, affinché si doti di strumenti e competenze in grado di preservare valore, posti di lavoro e in ultima istanza la salute del sistema economico del Paese.

Si è molto discusso sulle ragioni dello scarso successo che hanno avuto in questi anni le misure introdotte per favorire la risoluzione della crisi. In molte occasioni le imprese hanno intrapreso non uno ma due, se non tre e più tentativi di ristrutturazione, con piani sempre puntualmente disattesi, prima di rendere le armi a un fallimento.

Da osservatore esterno, la sensazione è che molti sforzi siano stati profusi nel dare coerenza a un mero schema d'intervento senza approfondire la vera questione sul tavolo e cioè chi, in termini pratici, debba occuparsi della realizzazione dei piani di ristrutturazione.

Il miglior *business plan*, elaborato dalla migliore società di consulenza, resta una mera dichiarazione d'intenti se la sua realizzazione torna nelle mani dell'imprenditore e dello stesso organismo aziendale, responsabile della crisi, che nel momento della conclamazione del problema non ha avuto il tempo di elaborare un nuovo stile operativo.

Qualora l'azienda fosse sufficientemente illuminata da chiedere la collaborazione di un *TM*, la prassi in voga nel nostro paese è quella di coinvolgerlo

solo nella fase di esecuzione del piano strategico, quando l'accordo con i creditori è stato raggiunto. In questo modo il *TM* si trova nella situazione di dover dare esecuzione operativa a un piano strategico che non ha condiviso fino in fondo e che non ha contribuito a strutturare, dovendosene però assumere la responsabilità.

È noto che la Pmi italiana è endemicamente afflitta da una serie di punti di debolezza che nei manuali di ristrutturazione aziendale rappresenterebbero l'"ABC" dei segnali di una futura crisi:

- › ricorso al finanziamento bancario rispetto ai mezzi propri come fonte principale di risorse di investimento e operative (in un rapporto 80/20 che è esattamente l'opposto di quanto accade, per esempio, nei Paesi anglosassoni; le imprese italiane sono mediamente indebitate tre volte di più rispetto alla media europea; il rapporto si alza a uno a cinque se si escludono Portogallo, Grecia e Spagna);
- › imprenditoria a carattere familiare e con scarsa cultura manageriale;
- › mancanza di pianificazione finanziaria e strategica e di controllo di gestione. Se il controllo di gestione e la pianificazione nelle piccole aziende è del tutto assente, non è raro incontrare medie imprese dotate a mala pena di un sistema di *budgeting*. Ad esempio, una delle cause più diffuse di *default* è il perseguire una crescita rapida non supportata da una pianificazione del fabbisogno finanziario necessario;
- › mancanza di cultura finanziaria: mentre il sistema bancario negli ultimi anni ha rivoluzionato il proprio approccio alla valutazione del rischio e all'erogazione del credito, a mala pena una Pmi è in grado di leggere e monitorare la propria centrale rischi che oggi, lo ricordiamo, ha un peso determinante nel mantenimento delle linee di finanziamento e nell'erogazione di nuova finanza;
- › dimensione inadeguata alla competizione efficiente sui mercati e scarsa propensione all'innovazione; incapacità di fare "sistema";
- › vincoli e rigidità esterne, quali l'eccesso di burocrazia e la pressione fiscale;

- › scarsa disponibilità di fonti di finanziamento - equity e debito - alternative rispetto al sistema bancario e dedicate alle Pmi.

Nella Pmi italiana, spesso destrutturata, la vera difficoltà sta nel chiedere e ottenere, anche solo temporaneamente, un passaggio di testimone da parte dell'imprenditore (e dei familiari che non di rado occupano i più svariati ruoli e funzioni) senza che questo venga letto come uno spossessamento e un giudizio personale sulla capacità imprenditoriale dei vari interlocutori invece di considerarlo come un'opportunità di crescita e formazione.

La nostra Pmi è quindi chiamata in breve tempo a operare una vera rivoluzione copernicana del proprio modo di agire e pensare senza disporre della dotazione interna per farlo. Ma è dall'esterno che sembrano giungere i messaggi meno rassicuranti.

Come abbiamo già accennato il sistema delle imprese italiane è caratterizzato da una cronica sottocapitalizzazione e dal ricorso massiccio al credito bancario. L'accesso al credito bancario sta diventando sempre più difficile a seguito dell'introduzione dei nuovi requisiti imposti dagli organismi di controllo bancario a livello europeo.

L'impianto degli schemi di valutazione del rischio si concentra in buona parte sulla probabilità di *default* senza includere elementi di valutazione su quale sia, dato uno specifico contesto merceologico e macroeconomico, la struttura di equilibrio finanziario ottimale, rispondendo alla domanda se la probabilità di default è indotta dall'incapacità dell'azienda di stare sul mercato o al contrario dal sotto-dimensionamento delle linee di finanziamento rispetto a un livello di fabbisogno organico. Per esempio, a partire da Basilea 2, lo sconfinco di un accordato da parte di un'azienda, comporta l'obbligo di blocco dell'operatività da parte della banca e il divieto di ampliamento delle linee, fino a giungere alla revoca degli affidamenti. Quindi paradossalmente se un'azienda è particolarmente dinamica ma sotto finanziata rispetto al proprio fabbisogno di equilibrio - perché, ad esempio non si è attivata per tempo con gli istituti per l'ampliamento delle linee in una fase di crescita - rischia di essere valutata alla stregua di un'azienda in default e "spinta" fuori dal mercato.

La debolezza strutturale del sistema Paese, acuita dalle pesanti ripercussioni di anni di pandemia e

dalla situazione geopolitica attuale, fanno prevedere una possibile fase di credit crunch, accompagnata da una crescita degli NPE (*non-performing exposures*) in capo alle banche e a una nuova fase di dismissione di portafogli di crediti non performanti che avrà come oggetto più che le sofferenze tradizionali (Npl) i cosiddetti crediti *Utp - Unlikely To Pay e Pass-Due* (crediti bancari scaduti da almeno 90 giorni), ovvero sia i crediti di incerta esigibilità per i quali alle banche è oggi richiesto un maggiore sforzo in termini di adeguamento patrimoniale.

Come sappiamo esiste una sostanziale differenza tra queste due categorie di credito:

- › a prima (Npl) fa riferimento a creditori in sostanziale default;
- › la seconda riguarda, nel caso del segmento corporate, per lo più aziende ancora operative ma valutate dagli indicatori interni alle banche a possibile rischio di default nei successivi 18-24 mesi.

Dal 2014 è in vigore l'adozione da parte degli istituti bancari dell'Aqr che prevede la valutazione delle imprese affidate, attraverso cinque indicatori del rischio *default* (si veda il riquadro a pagina seguente). L'introduzione dei parametri Aqr che si applicano in maniera omogenea a tutti i Paesi europei, senza alcun adattamento alla specificità economica di un paese rispetto a un altro, fa sì che le aziende italiane risultino complessivamente tra le peggiori in Europa.

L'enorme mole di crediti deteriorati in pancia al sistema bancario (circa 340 miliardi tra il 2015 e il 2016, pari a quasi 18% dei bancari) ha portato alla creazione di un vivace mercato della cartolarizzazione e cessione di questi crediti che ha però radicalmente cambiato le logiche del rapporto con il debitore-azienda.

Fino a poco tempo fa, il rapporto fiduciario tra banca e azienda, instauratosi in lunghi anni di conoscenza reciproca, dove il funzionario della banca aveva avuto modo di seguire la storia dell'azienda cliente e comprenderne le dinamiche interne e di mercato, consentiva di valutare al meglio il merito di credito, mitigandone i momenti di temporanea tensione finanziaria. Nel momento in cui la gestione del credito passa a nuovi soggetti, quali per esempio i *servicer*

dei fondi NPE, cambiano le modalità di "lavorazione" dei portafogli, basate su logiche "industrializzate" e di gestione per masse, dove l'obiettivo è il recupero del massimo valore, dati un vincolo temporale e di costo massimo della gestione della pratica. Va da sé che in questo scenario, si riduce fino a scomparire la possibilità per la PMI di avere un interlocutore interessato ad accompagnare il recupero.

Come si concilia la necessità di possedere le necessarie competenze e sensibilità nel valutare un'azienda e preservarne il valore - non solo sulla base degli *asset* tangibili - con l'esigenza di contenimento, per esempio, dei costi di recupero? La sensazione è che l'impatto a livello macroeconomico del trasferimento di massa di questi crediti da un sistema di gestione del credito a un sistema di recupero, non sia stato opportunamente quantificato.

È probabile e auspicabile che con il tempo si crei un mercato secondario, formato da esperti della gestione del credito, specializzati a livello settoriale e in grado di gestire pacchetti ristretti di NPE o singole posizioni affinché le aziende debitorie siano assistite - grazie alla moral suasion dei fondi cessionari dei crediti - secondo logiche di turnaround management. Ma questa soluzione porterà sollievo solo a un numero ristretto di debitori e non certo ai soggetti di minori dimensioni.

### Il temporary manager: uno, nessuno e centomila ruoli

In questo scenario è recentemente entrato in vi-

gore il nuovo Codice della crisi, che introduce meccanismi valutativi e predittivi con l'obiettivo di favorire l'emersione anticipate di un potenziale *default*. Per quanto attiene il lungo iter di gestazione, sarebbe stato auspicabile che al tavolo della riforma fosse presente una rappresentanza del mondo manageriale, che invece è stata coinvolta solo in modo marginale. La riforma del Codice prevede la definizione di indicatori economico-finanziari e patrimoniali che dovranno stabilire lo spartiacque tra quali imprese saranno da considerarsi a rischio *default* e quali no. Anche in questo caso, sarebbe stato opportuno prevedere un momento di confronto costruttivo con le rappresentanze di quel mondo manageriale, in grado forse più di altri di porre in evidenza i limiti e i rischi dell'applicazione a casi concreti di indicatori calati dall'alto.

Analogamente, sarebbe stato utile provare ad allineare il più possibile le metodologie di *scoring* e *rating* affinate negli anni dagli enti creditizi, a quanto verrà elaborato nelle sedi preposte alla definizione degli indicatori previsti dal Codice. E invece molto probabilmente il nostro imprenditore si troverà nella necessità di divenire un "poliglotta" del suo piccolo mondo economico, nel tentativo, da un lato, di comprendere secondo quali logiche viene valutato dal sistema bancario lo stato di salute della sua azienda e, dall'altro, di rapportarsi con il diverso linguaggio valutativo che vedrà adottato dai vari soggetti coinvolti nei meccanismi dei sistemi di allerta.

### AQR - ASSET QUALITY REVIEW

I 5 indicatori per la valutazione del rischio default introdotti nel 2014 dal regolamento bancario europeo				
<b>Debt/Ebitda</b>	è	debito su margine operativo	è	ottimale se il rapporto > 1 alto rischio di default se il rapporto > 6
<b>Equity/Asset</b>	è	mezzi propri su attivo	è	se < 50% ottimale al di sotto della soglia il rischio di default cresce

<b>Equity y on y</b>	è	variazione dei mezzi propri anno su anno	è	una riduzione del patrimonio di oltre il 50% rispetto all'anno precedente considerato un indicatore di possibile deterioramento
<b>Ebitda y on y</b>	è	variazione del margine operativo lordo anno su anno variazione della redditività monetaria	è	una riduzione dell'Ebitda di oltre il 50% rispetto all'anno precedente o un valore negativo per due anni consecutivi sono considerati indicatori di deterioramento
<b>Dscr (Debt service cover ratio)</b>		copertura del debito in scadenza da parte dei flussi operativi		se il rapporto < 1,1 considerato indicativo di una difficoltà dell'azienda a far fronte al proprio livello di indebitamento considerato un indicatore di possibile deterioramento

Ecco allora che la nostra Pmi, schiacciata tra il proprio deficit cognitivo e un contesto economico traballante, un sistema del credito sempre più inaccessibile - e in assenza di un mercato dei capitali in grado di sopperire al venir meno delle fonti di finanziamento tradizionali - potrebbe trovarsi in breve tempo ad affrontare gli effetti di una "tempesta perfetta" senza avere gli strumenti per reagire.

In questo scenario, quale contributo concreto può dare il TM?

Un contributo non trascurabile.

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice, praticamente tutte le imprese dovranno dotarsi di strumenti in grado di consentire la pianificazione economico-finanziaria dell'attività e il suo monitoraggio. Quale migliore occasione per coinvolgere competenze specialistiche che non si limitino a installare un programma gestionale e a raccogliere e tradurre in numeri l'opinione sul *business* dell'imprenditore. Quale migliore occasione per iniziare invece a diffondere una metrica della pianificazione strategica e della riorganizzazione manageriale, un'abitudine all'uso della reportistica e di strumenti digitali snelli che ne consentano in qualunque momento la lettura e l'interpretazione e con essa la diffusione di un linguaggio che per quanto sem-

plificato potrà facilitare una migliore comunicazione tra imprenditore, sindaci e revisori e mondo bancario.

Nella fase di adeguamento della struttura organizzativa e dei sistemi di controllo e pianificazione, il TM è la figura adatta, per esempio, a:

- › identificare i Kpi specifici dell'azienda e la loro misurazione;
- › identificare quali sono gli indicatori economico-patrimoniali e finanziari che meglio riflettono la realtà aziendale rispetto al contesto in cui opera, verificandone la congruità rispetto agli indicatori che saranno stabiliti *ex lege*;
- › studiare e implementare, in coordinamento con sindaci e revisori, un sistema di pianificazione, con monitoraggio in tempo reale degli scostamenti a consuntivo e un sistema di *rating*, basato su logiche bancarie che faciliti l'emersione di criticità con il sistema del credito;
- › educare al rapporto con il sistema bancario attraverso la formazione alla lettura e gestione attiva e prospettica della propria centrale rischi e dei sistemi di *rating*;

- › integrare pianificazione, *rating* e centrale rischi prospettica affinché l'azienda abbia sempre il "polso" della propria salute finanziaria e si attivi per tempo per rimodulare il fabbisogno e la struttura di finanziamento;
- › fornire supporto nella definizione delle linee strategiche del piano di sviluppo dell'azienda e nell'implementazioni del piano;
- › promuovere interventi manageriali nelle aree che necessitano di un intervento.

Non ci stancheremo mai di sottolineare come la capacità di leggere, interpretare e pianificare l'andamento della propria centrale rischi è oggi un elemento di vitale importanza.

Un semplice sconfinamento delle linee di credito comporta l'obbligo alla revoca degli affidamenti da parte della banca. Questo spesso accade quando non ci si è concessi il tempo di prepararsi adeguatamente per richiedere nel modo corretto il supporto di nuova finanza.

Il *TM* oltre a offrire un supporto interno in tal senso, si pone anche come interfaccia comunicativa tra la banca e l'impresa aiutando, da un lato, l'imprenditore a usare un linguaggio finanziario nel presentare i propri progetti di crescita e, dall'altro, nel decodificare le richieste degli istituti.

In una fase successiva e in caso di necessità di aderire alla procedura per tempestiva emersione della crisi, il *TM* potrà intervenire nelle fasi di gestazione del piano di riequilibrio economico-finanziario e

agevolare la dialettica nella discussione e presentazione delle azioni previste per la sua attuazione. Ricordiamo infatti che la recente riforma prevede che l'Esperto accompagni l'azienda nell'individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale ed economico-finanziario, ma la definizione del percorso e del piano restano in capo all'azienda e agli imprenditori.

Ma come già sottolineato altrove, il ruolo del *TM* è particolarmente importante nella di riorganizzazione della struttura aziendale affinché acquisisca le competenze necessarie per l'implementazione del piano proprio piano di risanamento.

Il cambiamento epocale che si sta prospettando per le aziende italiane è quindi un'occasione da non perdere affinché si diffonda una nuova mentalità manageriale.

Il costo monetario resta però ancora una volta in capo alle sole imprese. Sarebbe necessario che il supporto pubblico all'impresa rafforzi e renda stabili adeguati strumenti di sostegno a questa forma irrinunciabile di innovazione.

Il vero fattore scarso però, a nostro modo di vedere, è la disponibilità di un numero sufficiente di figure manageriali specializzate.

È necessario anche che il confronto dialettico su questi temi muova - a partire dalle associazioni manageriali - verso tutti quegli attori che in questi anni si sono prodigati per concedere una zattera di salvezza alla nostra coraggiosa e spesso frustrata imprenditoria italiana.

# Trasferimento e circolazione delle imprese, uno strumento per uscire dalla crisi

di Filippo Aiello - Guida al Lavoro, 9 settembre 2022, n. 35, p. 6-8

*La circolazione dell'impresa o di una sua parte (e della forza lavoro impiegata) assume il ruolo di strumento di mantenimento dell'occupazione quale alternativa al licenziamento collettivo. Le norme devono essere lette alla luce dell'unica ratio che le sostiene: il mantenimento dei posti di lavoro.*

La circolazione dell'impresa o di una sua parte (e della forza lavoro impiegata) assume il ruolo di strumento di mantenimento dell'occupazione quale alternativa al licenziamento collettivo. Le norme devono essere lette alla luce dell'unica ratio che le sostiene: il mantenimento dei posti di lavoro.

In un quadro che vede gran parte delle economie tentare di uscire faticosamente dalla crisi economica da Covid-19 e subire le ripercussioni della guerra ucraina e dei rischi di espansione delle tensioni geopolitiche anche al quadrante del pacifico, quale ruolo può avere il trasferimento e la circolazione delle imprese nelle nostre speranze di ripartenza? Il trasferimento dell'attività d'impresa può essere uno degli strumenti di rilancio del lavoro?

Prima di rispondere a questa domanda, è necessario evidenziare che per una ripartenza "giusta" non occorre solamente interessarsi di "come (ri)creare ricchezza" ma - sebbene sia vero che, nel nostro sistema economico, il rilancio della capacità competitiva delle imprese sia fondamentale per salvare l'occupazione - è necessario preoccuparsi non solo di creare risorse ma anche di redistribuire la ricchezza e preservare l'occupazione. Solo in questo modo l'Italia potrà ripartire in modo "giusto".

## **La nozione giuridica di crisi. Il favor per la continuità dell'attività d'impresa e la protezione del lavoro**

È opportuno individuare, innanzi tutto, la definizione giuridica di «crisi» d'impresa. Essa è contenuta nell'art. 2, comma 1, lett. a) del CCII, ove si trova una descrizione generale - la probabilità di insolvenza (*likelihood of insolvency*) - e una descrizione

opportuna concreta quale l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nell'arco temporale di dodici mesi. Ma essa deve coordinarsi con la nozione di «pre-crisi» contenuta sempre nel CCII - lo «squilibrio patrimoniale o economico-finanziario» che renda probabile la crisi - da cui deriva che non tutte le situazioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario integrano una situazione di crisi bensì solo quelle nella quali vi siano le condizioni dell'art. 2, comma 1, lett. a) cit. (si pensi alle ricadute di questa nozione - là dove ritenuta estensibile oltre i confini del CCII - sui licenziamenti economici!).

Giova anche evidenziare il *favor* della legislazione sovranazionale e interna per la continuità aziendale che, quando declinata come continuità indiretta, si identifica con il tema di queste riflessioni.

In effetti la *ratio* di fondo della riforma della disciplina delle procedure concorsuali pone la liquidazione giudiziale (il vecchio fallimento) come *extrema ratio* e mira, per quanto più possibile, alla continuità aziendale e al recupero delle imprese.

## **Trasferimento d'impresa uno strumento indicato dal legislatore per uscire dalla crisi o gestire l'insolvenza**

La circolazione dell'impresa o di una sua parte (e della forza lavoro impiegata) assume il ruolo di strumento di mantenimento dell'occupazione quale alternativa al licenziamento collettivo.

In caso di crisi o insolvenza, il trasferimento d'im-

presa viene sovente indicato dal legislatore nazionale quale strumento per il superamento della situazione di crisi o per la gestione dell'impresa insolvente (ad es. le norme contenute nel CCII all'art. 12, comma 2, in tema di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, all'art. 25-*septies*, comma 2, in tema di concordato semplificato, all'art. 84, comma 2, in tema di concordato in continuità, all'art. 189, commi 3 e 4, e all'art. 214, in tema di liquidazione giudiziale e le disposizioni in tema di amministrazione straordinaria).

Si noti come l'art. 189, comma 3, del CCII preveda esplicitamente – nella liquidazione giudiziale – il trasferimento d'azienda fra le condizioni da verificare preventivamente per poter procedere al recesso dai rapporti di lavoro subordinato.

### **Funzione della disciplina e interessi tutelati**

L'interesse protetto dalle previsioni nazionali e sovranazionali, che regolano la fattispecie, è il mantenimento dell'occupazione; la direttiva n. 23 del 2001 non contiene alcun richiamo alle esigenze di flessibilità o di competitività delle imprese, di contro, dispone che i fenomeni circolatori debbano essere governati da regole volte a «*proteggere i lavoratori in caso di cambiamento di imprenditore*» (considerando n. 3).

Tuttavia, la tecnica utilizzata dall'art. 2112 c.c. è costituita da una deroga alla regola in caso di successione a titolo particolare nel rapporto di lavoro (art. 1406 c.c.) per cui, in caso di trasferimento d'impresa, i rapporti di lavoro proseguono automaticamente con il nuovo titolare, a prescindere dal consenso dei lavoratori ceduti.

Può accadere, quindi, come è stato osservato, che il cedente sia indotto a «*liberarsi agevolmente del fattore umano relativo al segmento aziendale ceduto, senza faticose trattative e senza affrontare i costi del licenziamento collettivo*».

Una eterogenesi dei fini che, però, contrasta con un argomento logico che si fonda sulla *ratio* della disciplina.

Il diritto alla prosecuzione del rapporto nei confronti del cessionario è giustificato dalla necessità di salvaguardare l'occupazione e proteggere i dipendenti dal licenziamento. Ne deriva che se il passaggio dovesse condurre a un licenziamento

verrebbe obliterata la ragione della protezione, sicché l'interesse del dipendente a dissentire col trasferimento è certamente un interesse rilevante per il diritto.

### **L'oggetto del trasferimento**

Alla luce di queste riflessioni si può dare una sommaria lettura delle previsioni che definiscono la fattispecie, come disciplinata dal diritto interno. Su di esse si è interrogata lungamente la giurisprudenza e la dottrina. In questa sede ci si limiterà ad alcune brevi riflessioni.

Dalle previsioni della direttiva (art. 1, par. 1, lett. b), dell'art. 2112, comma 5, c.c. e dell'art. 29, comma 3, d.lgs. 276/2003, si ricava che gli elementi essenziali per la definizione dell'oggetto del trasferimento sono: l'attività, la sua organizzazione, la sua identità. In sintesi, si tratta di un'«*attività economica organizzata dotata di identità*», nozione che si discosta sia dalla definizione d'azienda dell'art. 2555 c.c. che dalla nozione di impresa ricavabile dall'art. 2082 c.c..

Ai fini dell'applicazione della disciplina del mantenimento dei diritti dei lavoratori, poi, si aggiungono alcune caratteristiche necessarie ma estranee al nucleo essenziale come l'indifferenza della presenza di un fine di lucro, la preesistenza e la conservazione dell'identità. Pertanto, non tutte le «*attività organizzate dotate di specifica identità*» rilevano ai fini dell'applicazione dell'art. 2112 c.c. ma solo quelle che siano preesistenti e che conservino la propria identità nel passaggio.

Resta il fatto che si tratta di formule elastiche di smisurata genericità nelle quali è possibile sussumere le più differenti realtà concrete.

Inoltre, vi è il complesso tema dell'individuazione del ramo d'azienda ovvero dell'«*articolazione funzionalmente autonoma di un'attività economica organizzata*». Con la precisazione che l'atto di identificazione da parte del cedente e del cessionario può solo avere un contenuto accertativo e non costitutivo.

Per sussumere le fattispecie concrete nelle nozioni di "attività economica", dotata di "organizzazione" e di una propria "identità", e della sua "articolazione", dotata di "autonomia funzionale", può giovare la giurisprudenza della CGUE, secondo cui, ciò che importa, è che venga mantenuto il "nesso funzio-

*nale di interdipendenza e complementarità fra i vari fattori trasferiti" anche se integrati in una nuova e diversa struttura organizzativa al fine di continuare un'attività economica identica o analoga.*

### **Impresa in crisi o insolvente e mantenimento dell'occupazione. Le modifiche all'art. 47 L. 428/1990**

Con riguardo alla prosecuzione dei rapporti di lavoro fra cedente e cessionario vi è una deroga introdotta nella direttiva 2001/23/UE, all'art. 5, par. 1 che costituisce una codificazione della giurisprudenza della Corte di Giustizia (sentenze Abels, d'Urso e Spano). Nella normativa interna, la deroga è contenuta, principalmente, nell'art. 47, comma 5 della L. n. 428 del 1990 riscritto dal CCII (ma anche nel comma 5-ter e non nel comma 4-bis).

Il nuovo testo del comma 5 dell'art. 47 della L. n. 428/1990, con una formula che si spinge oltre il perimetro della direttiva, prevede il principio generale secondo il quale «i rapporti di lavoro continuano con il cessionario» quando il trasferimento di azienda riguarda un cedente sottoposto a procedura c.d. fallimentare o di insolvenza analoga (liquidazione giudiziale, concordato preventivo liquidatorio, liquidazione coatta amministrativa).

Sono previste due possibili deroghe: quando la continuazione dei rapporti di lavoro sia impedita da previsioni contenute in contratti collettivi ex art. 51 d.lgs. 81/2015, o all'interno di accordi individuali stipulati ex art. 2113, comma 4, c.c.

Ma non basta solo l'accordo (collettivo o individuale), perché non deve trattarsi di un'attività economica che sia "continuata". In più, l'accordo collettivo deve avere una «finalità di salvaguardia dell'occupazione», pertanto deve contenere delle previsioni che mirino al recupero dell'occupazione, in modo parziale o con riassunzioni.

A queste regole, deve aggiungersi la previsione di cui all'art. 189, comma 3, CCII già citata, secondo la quale il curatore prima di procedere al licenziamento della forza lavoro deve verificare se non sia

possibile trasferire l'attività d'impresa (e non il contrario!).

Per le vicende circolatorie che riguardano le imprese sottoposte ad amministrazione straordinaria, vi è la nuova formulazione dell'art. 47, comma 4-bis, L. 428/1990 che prevede, in caso di continuazione dell'attività, «il trasferimento al cessionario dei rapporti di lavoro» mentre, nell'opposto caso in cui la continuazione dell'attività non sia stata disposta o sia cessata, il nuovo comma 5-ter consente la deroga alla prosecuzione dei rapporti di lavoro fra cedente e cessionario ma solo in presenza di un accordo collettivo.

Con queste previsioni occorrerà misurare l'attuale portata (o sopravvivenza) degli artt. 56 c. 3-bis e dell'art. 63, comma 4, della Legge Prodi bis (d.lgs. 270/1999) nonché dell'art. 5, c. 2-ter, della legge Marzano (d.l. n. 347/2003).

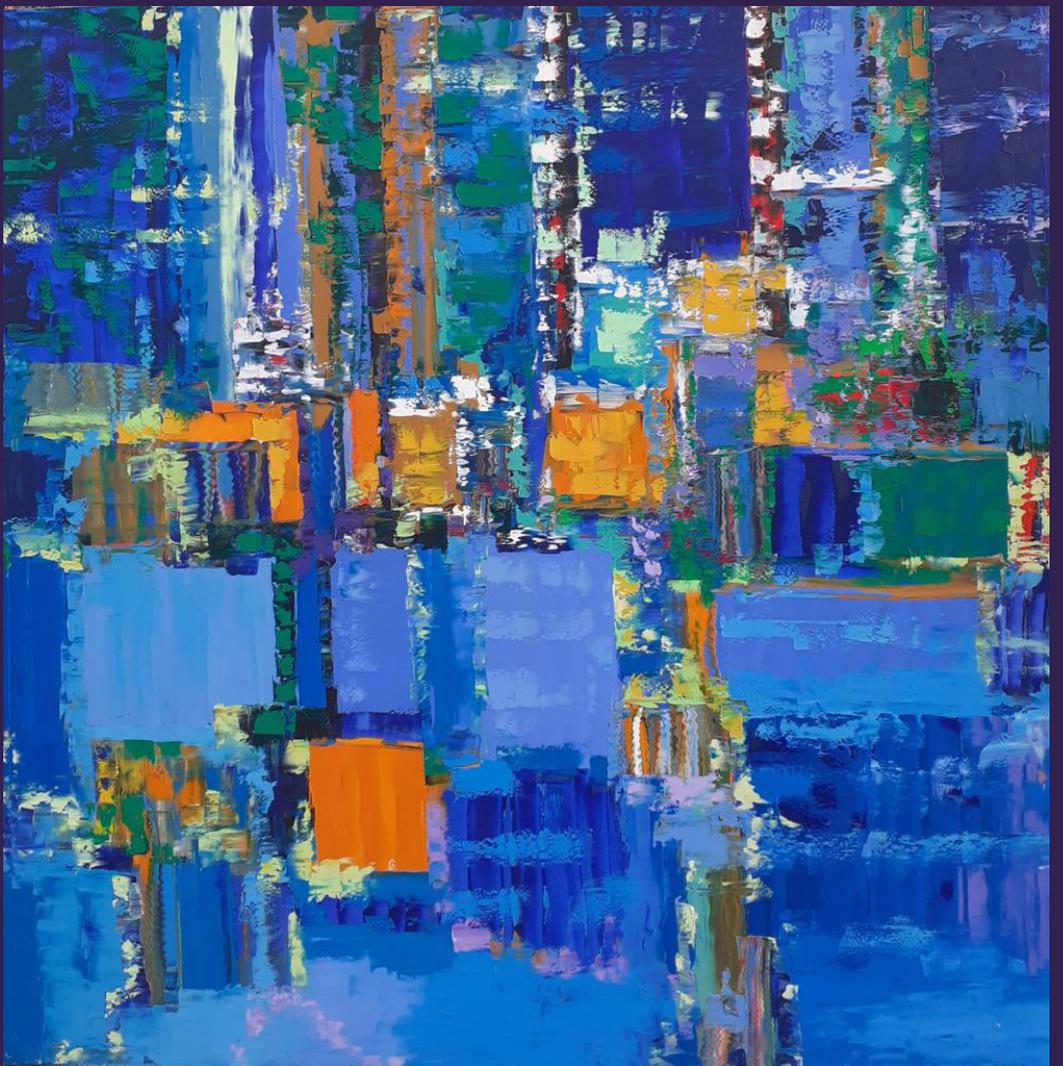
### **Conclusioni**

Le operazioni di trasferimento di attività economiche organizzate o di loro articolazioni funzionalmente autonome hanno un ruolo decisivo nella ripartenza della nostra economia e infatti, da un punto di vista giuridico, la continuità indiretta viene indicata come strumento per massimizzare il valore dell'attività economica stessa sia per chi la esercita che per i dipendenti che vi operano ma anche per l'economia in generale.

In questo quadro emerge come il legislatore abbia indicato con molta chiarezza il trasferimento d'impresa come strumento per governare la crisi economica.

Al contempo, affinché queste operazioni di trasferimento non scivolino verso mere esternalizzazioni volte unicamente a dismettere il personale addetto - anche sulla base di quanto emblematicamente emerge dal nuovo comma 5 dell'art. 47 cit. - le norme dovranno essere lette alla luce dell'unica *ratio* che le sostiene: il mantenimento dei posti di lavoro.

# DIRITTO



**Reflex**  
*di Nelu Pascu*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Il contratto di rete e la crisi di impresa: le caratteristiche del contratto e le conseguenze dell'insolvenza della rete e dell'impresa in rete

di Giulia Prevedello

Quello delle reti d'impresa è un fenomeno di introduzione relativamente recente ma senz'altro in netta crescita.

In effetti, in un sistema imprenditoriale "diffuso" come quello italiano, ove vi è un gran numero di imprese che occupano, ciascuna, un esiguo numero di dipendenti, sono noti i vantaggi che derivano agli operatori economici dall'aggregazione.

Per fare un esempio fra tutti, 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. In altre parole, alla capacità delle imprese di raggiungere i livelli dimensionali (e dunque i requisiti) necessari per partecipare a procedure di evidenza pubblica di importo elevato.

L'opportunità di instaurare *partnership* strategiche e di avvantaggiarsi dell'esperienza di altri operatori specializzati nonché l'esigenza di minimizzare i costi ed i rischi connessi alla partecipazione ed all'esecuzione di commesse (non solo) pubbliche, sta spingendo sempre di più gli operatori economici nella direzione della cooperazione strutturata.

Proprio in quest'ottica, il fenomeno delle reti di impresa sta subendo una notevole impennata. 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 di-

cembre 2021, di 7.541 contratti di rete attivi e 42.234 imprese retiste sull'intero territorio nazionale.

## 1. La disciplina del contratto di rete

La normativa di riferimento per la disciplina del contratto di rete è il **decreto legge n. 5/2009** (art. 3, comma 4 ter e ss.), poi convertito nella legge n. 33/2009. Nel tempo si sono tuttavia succeduti vari interventi legislativi che ne hanno modificato la disciplina: i decreti legge nn. 78/2010, 83/2012, 179/2012, poi convertiti in legge e infine la legge n. 154/2016. Il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto legge n. 5/2009 definisce oggi il contratto di rete come il contratto con cui:

*"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".*

Va tuttavia evidenziato come la disciplina di riferimento sia lacunosa e, lasciando amplissimi spazi di manovra all'autonomia privata, sia causa di non poche incertezze applicative.

Sul versante strutturale, il contratto di rete può assumere, essenzialmente, due diverse forme: può essere una **"rete contratto"** senza soggettività giuridica oppure una **"rete soggetto"** e acquistare soggettività giuridica.

Ma procediamo con ordine.

1 Più di 1 milione e seicentomila nel 2020, sebbene in costante diminuzione dal 2011, secondo gli ultimi dati diffusi da INPS.

## 2. Cos'è il contratto di rete

Come poc'anzi anticipato, si tratta di una tipologia contrattuale introdotta nel 2009 allo scopo di consentire alle imprese del territorio di collaborare e raggiungere una serie di obiettivi comuni **accrescendo la propria capacità innovativa e la competitività sul mercato**.

Dal punto di vista dogmatico, trattasi di un contratto (1321 e ss. c.c.) che può essere stipulato fra **almeno due imprenditori** che possono agire sotto diverse forme giuridiche. Possono infatti essere società di capitali o di persone ovvero imprese individuali, consorzi, società cooperative ed altre.

**Non rilevano** inoltre:

- le **dimensioni** dell'impresa ai fini della rete (che può essere piccola, media o grande);
- l'**attività** svolta (che può riguardare settori diversi);
- il **luogo** in cui l'attività viene esercitata (che può essere ovunque nel territorio italiano. Possono peraltro fare parte della rete anche imprese estere che operano in Italia).

Al contratto dev'essere allegato un **programma di rete** che individui gli obiettivi comuni e le attività economiche da svolgersi in comune tra le imprese. Tale programma è propedeutico all'esercizio delle attività in esso previste.

## 3. Forma e pubblicità del contratto di rete

Il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto legge n. 5/2009 disciplina la forma per la stipula del contratto di rete. Le forme ammesse sono tre:

- **atto pubblico** (che richiede l'intervento di un notaio per la redazione);
- **scrittura privata autenticata** (che richiede la presenza del notaio, ma solo per l'autenticazione delle sottoscrizioni dei firmatari del contratto);
- **atto scritto firmato digitalmente** da ciascun imprenditore o legale rappresentante delle imprese aderenti, secondo un modello standard tipizzato con Decreto ministeriale. In tal caso il contratto viene registrato all'Agenzia delle Entrate.

Il contratto di rete è soggetto alla pubblicità presso il **Registro delle Imprese**. Il comma 4-quater dell'articolo 3 del decreto legge n. 5/2009 stabilisce infatti che *"Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del registro delle imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata ese-*

*guita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari"*.

E, tuttavia, l'iscrizione del contratto presso il Registro delle Imprese *non* comporta l'automatico acquisto della soggettività giuridica da parte della rete (ma sulla questione si tornerà *infra*).

Si segnala, sul tema, che a seguito delle modifiche apportate dalla legge n. 134/2012 anche le **modifiche al contratto di rete** vanno annotate nel Registro delle Imprese a cura dell'impresa coinvolta nell'atto modificativo e presso l'ufficio in cui tale impresa è iscritta.

## 4. Il contenuto del contratto di rete

Per quanto concerne il contenuto, sono necessari i seguenti dati:

- il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale **di ogni partecipante** per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
- la denominazione e la sede della rete, qualora sia prevista l'istituzione di un **fondo patrimoniale comune**;
- l'indicazione degli **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate con gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi;
- la definizione di un **programma di rete**, che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante; le modalità di realizzazione dello scopo comune e, qualora sia prevista l'istituzione di un fondo patrimoniale comune, la misura e i criteri di valutazione dei conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo;
- la **durata del contratto**, le modalità di adesione di altri imprenditori e, se pattuite, le cause facoltative di recesso anticipato e le condizioni per l'esercizio del relativo diritto;
- il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di **organo comune**, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto;
- 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 gestio-

ne 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.

## 5. Il fondo patrimoniale

I partecipanti al contratto di rete possono scegliere di gestire il proprio patrimonio istituendo un **fondo comune** cui contribuire personalmente. La costituzione del fondo non è obbligatoria salvo i partecipanti al contratto vogliano costituire una rete soggetto. In alternativa alla contribuzione, il fondo può essere costituito *“mediante apporto di un patrimonio destinato, costituito ai sensi dell'articolo 2447-bis, primo comma, lettera a), del codice civile”*. Questa seconda ipotesi dev'essere tuttavia consentita dal programma.

A tale fondo si devono applicare - salvo incompatibilità - la disciplina sul **fondo consortile** di cui agli articoli 2614 e 2615 del codice civile. Come previsto da tale disciplina (secondo cui *“Per le obbligazioni assunte in nome del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza, i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo consortile”*) per le obbligazioni contratte dall'Organo comune in relazione al programma di rete i terzi possono far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo comune. Così stabilisce il comma 4-ter dell'articolo 3 del decreto legge n. 5/2009.

Come già indicato nel precedente paragrafo, se viene costituito il fondo comune, di quest'ultimo, nel contratto, vanno indicati:

- in che misura verranno eseguiti i **conferimenti iniziali e quelli successivi** (se previsti) e con che criteri di valutazione sono stati determinati;
- le **regole di gestione** del fondo.

Il carattere di eventualità del fondo comune è in realtà solo apparente: la normativa fiscale concede l'accesso a determinate **agevolazioni fiscali** soltanto ai contratti di rete aventi un fondo comune. La costituzione del fondo diventa pertanto indispensabile rispetto alla fruizione di tali agevolazioni.

## 6. L'organo comune

Ulteriore elemento facoltativo del contratto di rete, ovvero necessario in caso di rete soggetto, è l'Organo comune. In via generale, l'articolo 3 del decreto legge n. 5/2009 lo definisce come *“un organo comune incaricato di gestire, in nome e per*

*conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso”*.

Tale figura può essere organizzata secondo modello libero, ovvero **monocratico** o **collegiale**. Può essere costituito da soggetti interni o esterni al contratto di rete e i suoi dati identificativi, i poteri ad esso attribuiti nonché le regole sulla sua sostituzione durante la vigenza del contratto devono essere indicati nel contratto.

L'organo comune agisce, salvo non sia diversamente previsto nel contratto:

- in **rappresentanza della rete** se questa ha acquistato soggettività giuridica, oppure
- in **rappresentanza delle singole imprese** partecipanti alla rete in mancanza di soggettività giuridica.

L'azione dell'Organo comune è competente nelle seguenti procedure:

- programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni;
- interventi di garanzia per l'accesso al credito;
- sviluppo del sistema imprenditoriale nei processi di internazionalizzazione e di innovazione previsti dall'ordinamento;
- utilizzazione di strumenti di promozione e tutela dei prodotti e marchi di qualità o di cui sia adeguatamente garantita la genuinità della provenienza.

Se la rete ha acquistato soggettività giuridica l'organo comune ha l'obbligo entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio annuale di redigere una **situazione patrimoniale** nelle modalità previste dal codice civile per la redazione del bilancio delle società per azioni in quanto compatibili. Deve inoltre provvedere al deposito della stessa presso l'ufficio del Registro delle Imprese competente.

## 7. Reti contratto e reti soggetto

Si usa distinguere la **rete-contratto** dalla **rete-soggetto** per evidenziare due diversi effetti del contratto di rete.

Nel primo caso si parla di un semplice strumento contrattuale che lascia in completa autonomia i contraenti che lo hanno sottoscritto.

Nel secondo caso si viene a creare un **nuovo centro di imputazione di situazioni giuridiche soggettive** distinto dai singoli partecipanti alla rete. È un po' come se ciascuno di essi divenisse “socio” di un nuovo soggetto che assume tutte le caratteristiche per:

- essere assoggettato alla normativa **fiscale**;
- essere assoggettato alla disciplina della **crisi d'impresa**;

- rientrare nel campo di applicazione della disciplina della **responsabilità amministrativa degli enti derivante da reato** ex decreto legislativo 231/2001.

Il comma 4-quater ultimo periodo della norma in esame stabilisce che per acquistare la soggettività giuridica *"il contratto deve essere stipulato per atto pubblico o per scrittura privata autenticata, ovvero per atto firmato digitalmente a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82"*.

### 7.1. La soggettività giuridica

La rete può avere, per espressa previsione di legge, **soggettività giuridica, non personalità**. Ciò, tuttavia, non cambia i termini della questione: quando si opti per la **rete-soggetto** la stessa dovrà considerarsi un ente (o centro di imputazione) distinto rispetto alle singole imprese aderenti. In tal caso la rete avrà un proprio patrimonio autonomo, una sede (anche diversa da quella delle imprese partecipanti), uno o più organi, un legale rappresentante; ma soprattutto, saranno ad essa attribuibili diritti ed obblighi propri, per i quali non si dovrebbe poter immaginare una co-titolarità o co-responsabilità dei vari retisti.

### 8. La durata del contratto di rete

La normativa sul contratto di rete non si esprime in merito alla durata del contratto, se non per affermare che esso ne abbia una (quella da indicare nel contratto stesso). È pertanto opinione diffusa che la durata di tale contratto sia **com-misurata al tempo necessario per raggiungere gli obiettivi e gli scopi comuni fissati nel programma di rete**. L'unico limite temporale che può indirettamente incidere sul contratto di rete può essere un eventuale patto di non concorrenza stipulato tra imprese partecipanti alla rete ed esercitanti un'attività nel medesimo ambito produttivo.

### 9. Contratto di rete e dipendenti

La gestione dei rapporti di lavoro nelle imprese facenti parte di una rete avviene secondo le regole della cosiddetta **codatorialità**. Significa cioè che il singolo rapporto di lavoro è in capo a tutte le aziende partecipanti alla rete e viene gestito secondo le regole previste dall'articolo 30, comma 4-ter, del decreto legislativo 276/2003.

Il contratto di rete deve contenere le **regole di ingaggio** dei lavoratori ai fini della codatorialità. Le singole imprese sono di norma obbligate in solido per la responsabilità civile, penale e amministrativa nei confronti dei lavoratori. È tuttavia il contratto di rete a disciplinare tale aspetto.

### 10. L'organo comune e la governance della rete

Ulteriore aspetto di indubbio rilievo è quello relativo all'organo comune della rete, la cui istituzione è facoltativa e la cui strutturazione è variabile e lasciata alla concreta regolamentazione da parte dei partecipanti al contratto di rete.

In effetti la legge stabilisce che questo possa prevedere "la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti, l'esecuzione del contratto o di singole parti o fasi dello stesso".

La presenza dell'organo comune non comporta l'automatica acquisizione della soggettività giuridica per la rete. Inoltre, *"se il contratto prevede l'istituzione (...) di un organo comune destinato a svolgere un'attività, anche commerciale, con i terzi"*, tale organo: opera impegnando il fondo per le obbligazioni contratte *"in relazione al programma di rete"*; 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 ha la sede"*. Poi, più nello specifico, si prevede che, *"se il contratto ne prevede l'istituzione"*, vada indicato *"il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio di organo comune per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. L'organo comune agisce in rappresentanza della rete, quando essa acquista soggettività giuridica e, in assenza della soggettività, degli imprenditori, anche individuali, partecipanti al contratto salvo che sia diversamente disposto nello stesso, nelle procedure di programmazione negoziata con le pubbliche amministrazioni"* e in altre espressamente elencate. Infine, nel sottolineare come il contratto debba indicare altresì *"le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune"*, la legge specifica che deve trattarsi di aspetti diversi da quelli gestionali, i quali rientrano *"nei poteri"* dell'organo comune (*"quando è stato istituito"*).

## 11. La crisi della rete e dell'impresa in rete: le ripercussioni dell'insolvenza del singolo aderente per il contratto di rete e sulla rete

Tra le questioni di maggior rilievo che la disciplina del contratto di rete *non* affronta troviamo quelle relative al manifestarsi di uno stato di crisi di una delle imprese legate dal predetto.

Non appare dubbio infatti che un contratto che realizzi una forma di coordinamento tra imprese possa risentire degli effetti di una situazione di crisi (e a maggior ragione di insolvenza) imprenditoriale di uno dei soggetti che partecipano all'iniziativa comune. Anzi, proprio il collegamento e la cooperazione che sorge dall'adozione della forma contrattuale reticolare potrebbe evidenziare rischi molto forti per tutti gli imprenditori coinvolti al verificarsi della crisi di uno di essi. Come notato da autorevole dottrina<sup>2</sup>, il rapporto più o meno stretto che lega le imprese in rete rischia di consentire la rapida propagazione della crisi di uno dei retisti anche agli altri. L'incapacità di adempiere alle obbligazioni assunte dalla rete, e demandate ai vari membri della stessa, può evidentemente estendersi da chi è obbligato in via principale a coloro che dovrebbero intervenire e sopperire alla incapacità del primo di rispettare gli impegni presi, rischiando di generare un effetto a catena che, nelle aggregazioni reticolari maggiori e più numerose, può subire un notevole effetto di moltiplicazione. D'altra parte, la regolamentazione sommaria del contratto di rete, come emerge dalla disciplina normativa sin qui esaminata, non aiuta l'interprete ad individuare soluzioni univoche alle diverse questioni problematiche che possono emergere.

Proprio il coordinamento tra la disciplina del contratto di rete e le procedure concorsuali rappre-

senta un ambito di indagine denso di interrogativi, nel quale la mancanza di un tale coordinamento almeno abbozzato dal legislatore rischia di ingenerare dubbi di notevole portata.

La sorte del contratto di rete in presenza del manifestarsi di un'insolvenza, e della conseguente apertura di una procedura concorsuale, costituisce un profilo che incide direttamente sulla struttura del contratto stesso: ciò sia nel caso (ove sia configurabile) in cui **la crisi colpisca la rete stessa** sia nell'ipotesi di **crisi di uno o più aderenti**, comportando il fallimento (oggi liquidazione giudiziale) dell'imprenditore in rete la probabile uscita dello stesso (e della sua organizzazione aziendale che egli ha posto, in tutto o in parte, al servizio della struttura comune) dall'organizzazione contrattuale collaborativa realizzata attraverso la rete.

Le diverse modalità di configurazione di una rete rendono necessaria una disamina differenziata delle varie situazioni che possono realizzarsi. Così, sempre con riferimento al manifestarsi dell'insolvenza, si deve operare una prima distinzione tra **rete-contratto**, priva di soggettività, e **rete-soggetto**: può ritenersi fallibile (oggi sottoponibile a liquidazione giudiziale) la "rete" nell'uno e nell'altro caso? In caso di risposta positiva, la dichiarazione dello stato di insolvenza della rete potrebbe estendersi anche ai singoli membri della stessa?

Allo stesso modo la distinzione tra rete-contratto e rete-soggetto si rende necessaria per affrontare le problematiche connesse al fallimento (oggi liquidazione giudiziale) del singolo imprenditore in rete: possono ipotizzarsi situazioni di "contagio" tra le varie imprese legate dal contratto? Oppure potrebbe immaginarsi un'estensione della liquidazione giudiziale dal singolo all'intero gruppo (personificato o meno)?

Infine, la distinzione tra rete-contratto e rete-soggetto diviene anche funzionale per la disamina dei poteri del curatore fallimentare (nominato nella procedura che coinvolge il singolo imprenditore retista), come regolati *ex lege* da declinare nella particolare ipotesi di rete di imprese.

Appare abbastanza evidente come **soprattutto il fallimento (oggi liquidazione giudiziale) del singolo aderente venga ad incidere sulle dinamiche del contratto e sulla sua struttura**. In quanto contratto plurilaterale, un evento che comporti il venir meno del vincolo di rete assunto dal singolo aderente non necessariamente comporta il venir meno dell'intero contratto. In termini giuridici, se la partecipazione di quel singolo non è considerata essenziale il contratto mantiene la sua validità ed efficacia per le altre parti.

2 Cfr. D. GALLETI, *Le esternalità dell'insolvenza correlate alla struttura di rete ed il fondamento del trattamento concorsuale*, in *La crisi dell'impresa nelle reti e nei gruppi*, a cura di D. Galletti/F. Cafaggi, CEDAM, Padova, 2005, 20: il rischio che la "diseconomia" generata dal fallimento di un imprenditore si propaghi al sistema economico, "assume un'evidenza maggiore nella rete di imprese, soprattutto là dove la crisi del singolo <<anello>> non è connotata da cause di tipo congiunturale; la frequenza e la <<qualità>> delle relazioni che si ripetono nel tempo e che hanno come terminale di riferimento il soggetto in crisi, infatti, amplifica le dimensioni del <<contagio>>". Considerato che le riflessioni dell'a. avevano quale oggetto la forma allora più prossima alla rete come oggi noi la intendiamo, vale a dire il "distretto", egli concludeva che "se le istituzioni del distretto non riusciranno ad <<isolare>> l'elemento in crisi, si potrebbe avere una propagazione dell'esternalità dell'insolvenza che coinvolga l'intero agglomerato, facendo parlare di crisi <<del distretto>>".

Il problema, nelle reti, è che seppur la partecipazione del singolo aderente possa non risultare in effetti essenziale la stessa potrebbe essere comunque importante al fine del perseguimento degli obiettivi della rete nonché per il rispetto degli obblighi assunti dalla rete verso i terzi. Pertanto, in ogni caso l'insolvenza di un aderente ad una rete avrà ripercussioni, più o meno importanti, sul progetto nel suo complesso. Ma tali ripercussioni vanno verificate nel concreto, caso per caso, potendosi ipotizzare sul piano astratto solamente alcune linee guida per orientarsi nell'individuazione della soluzione più corretta alle molteplici problematiche presenti.

Partendo dalle considerazioni fatte, si tenterà di affrontare le varie questioni distinguendo l'ipotesi (meno frequente) della rete-soggetto da quella della rete-contratto; e per ciascuna delle due macro-categorie gli aspetti relativi alla sottoponibilità a procedura concorsuale della rete in sé e le conseguenze della dichiarazione di insolvenza di singoli aderenti.

Va infine fatta una doverosa precisazione, quale premessa per le considerazioni che seguono: il presupposto da cui partire è quello per cui il **contratto di rete è contratto tipico**. Laddove la disciplina legale delle reti risulti incompleta o lacunosa, per risolvere eventuali questioni giuridiche dubbie che si pongono all'interprete dovrà allora farsi ricorso all'analogia. L'esame di istituti assimilabili, o comunque finitimi, al contratto di rete permette infatti di ipotizzare e verificare l'estensibilità di alcune soluzioni emerse altrove per la definizione di aspetti che, in quanto non espressamente trattati nella disciplina delle reti, appaiano non chiari. A tal fine diventa quindi funzionale il confronto con il contratto di consorzio, oppure con quello di società o con altre forme di aggregazione tra imprese.

### **11.1. Insolvenza della rete-soggetto. Non estensibilità del fallimento (oggi liquidazione giudiziale) ai singoli imprenditori aderenti**

Come si è già avuto modo di vedere in precedenza, il legislatore consente ai membri di una rete di scegliere una forma organizzativa soggettivizzata: se nel contratto si prevede l'adozione del fondo comune e si individua la sede della rete, è possibile iscrivere quest'ultima nella sezione ordinaria del registro delle imprese facendo acquisire soggettività giuridica alla rete stessa.

Se la rete è soggetto di diritto, essa stessa assume

obbligazioni e può vantare pretese e diritti. Il fenomeno della rete-soggetto è quindi molto vicino al fenomeno societario: come si ammette che la società consortile sia una forma organizzativa societaria ma con scopo "consortile", così potrebbe configurarsi una rete-soggetto, avente lo scopo di accrescere la competitività e la capacità innovativa degli imprenditori coinvolti ma organizzata con forme simili o coincidenti con quelle proprie delle società. A prescindere da ciò, se la rete è "soggetto", nel mondo giuridico può dirsi individuato un centro di imputazione di rapporti giuridici unitario, sia da lato attivo che passivo. Peraltro, la nostra legge fallimentare è sempre parsa caratterizzarsi per essere "un sistema <<a soggetto>>"<sup>3</sup>: l'articolo 1 della legge fallimentare ha sempre presupposto l'esistenza di un'attività che "però possa pur sempre essere imputata ad uno o a più autori, ad un titolare". Quindi, **le procedure concorsuali (sin dal provvedimento di apertura) si fondano sia sull'accertamento di una attività che sulla sua riferibilità (imputazione) ad un soggetto**. Nella legislazione concorsuale è sempre stato ricorrente l'uso di termini quali "il debitore", "l'imprenditore", "il fallito", a dimostrazione del fatto che "il nostro sistema non conosce casi di assoggettamento a procedure di liquidazione concorsuale di patrimoni "adspoti": non tanto nella prospettiva dell'appartenenza (...) quanto dell'impossibilità di rinvenire un titolare dell'impresa che se ne avvalga e che possa fungere da termine soggettivo di applicazione delle regole che governano quelle procedure"<sup>4</sup>.

Tale aspetto rileva qui per poter fondatamente sostenere che **una rete, dotata di soggettività per scelta contrattuale degli aderenti, sarà da considerare soggetto fallibile (oggi sottoponibile a liquidazione giudiziale)**<sup>5</sup>. Mentre, **in assenza**

3 Secondo l'espressione di M. SCIUTO, *Imputazione e responsabilità nel contratto di rete (ovvero dell'incapienza del patrimonio separato)*, in *Riv. dir. comm.*, 2012, I, 468.

4 Ancora M. SCIUTO, *op. loc. ult. cit.*

5 Sulla fallibilità delle reti-soggetto cfr. C. IBBA, *Contratto di rete e pubblicità delle imprese (con qualche divagazione in tema di soggettività)*, in *Orizzonti dir. comm., Rivista Telematica*, 2014, n° 3, 10, il quale trattando delle reti senza soggettività ma con attività esterna parla di "facoltà di auto-esonero dal fallimento che di fatto ne deriverebbe, se fosse vero che la rete-non soggetto - diversamente da quella dotata di soggettività - deve ritenersi non fallibile"; A. SERRA, *Contratto di rete e soggettività giuridica*, in *Orizzonti dir. comm., Rivista Telematica*, 2014, n° 3, 11 (nt. 20), ammette che "la soggettivizzazione della rete dovrebbe consentire l'applicabilità alla rete - qualora ricorrano le ulteriori condizioni previste dalla legge - della disciplina del fallimento".

**di detta soggettività, non sarà probabilmente predicabile una dichiarazione di insolvenza della "rete".**

Chiaramente la rete-soggetto potrà essere dichiarata insolvente se per essa vengano integrati i parametri *ex lege* previsti: l'individuazione della ricorrenza o meno di tali parametri sarà ricavabile dalla situazione patrimoniale che la rete è tenuta a redigere (e depositare entro due mesi dalla chiusura dell'esercizio) nel rispetto delle disposizioni relative al bilancio di esercizio delle società per azioni<sup>6</sup>. Va osservato come già la riforma della legge fallimentare avesse portato ad un cambiamento non di poco conto per quanto riguarda la fallibilità degli enti societari: se prima infatti le società commerciali erano sempre considerate imprese fallibili, la successiva formulazione dell'articolo 1 consentiva di sostenere che una società commerciale potesse essere dichiarata fallita se ed in quanto avesse superato almeno una delle soglie dimensionali indicate. Il fatto che un'attività d'impresa fosse organizzata in forma corporativa non attribuiva quindi l'automatica connotazione di imprenditore non piccolo al soggetto che la esercitava: tale requisito andava accertato caso per caso. Le società non fallivano in ogni caso ma solo se superano i limiti al di sotto dei quali sono considerate "piccole" nel senso proprio della legge fallimentare.

E ciò deve valere, a maggior ragione, per una rete-soggetto: siamo in presenza di una struttura organizzativa pensata per consentire la collaborazione tra imprese piccole. Tuttavia la loro cooperazione dovrebbe portare ad una crescita dei fatturati e dei guadagni, con possibili conseguenze in riferimento ai presupposti per la dichiarazione di insolvenza.

Laddove si dia vita ad un soggetto giuridico, la rete-soggetto, il ragionamento non cambia: se la sua attività comporta la realizzazione di ricavi e attivo patrimoniale o il sorgere di debiti in misura superiore alle soglie di legge la rete stessa (in quanto soggetto imprenditoriale commerciale non piccolo) potrà essere sottoposta alla procedura di liquidazione giudiziale.

Per le società, si è sostenuto che l'acquisto dello

status giuridico di imprenditore avvenga al momento della loro costituzione, indipendentemente dall'effettivo esercizio dell'attività. La rete-soggetto "nasce" con l'iscrizione; senza l'iscrizione la rete sarà un mero contratto quindi, pur essendoci un patrimonio autonomo e separato da quello dei singoli aderenti, manca un soggetto in senso giuridico che possa divenire insolvente. **Pertanto, anche per la rete-soggetto, dovrebbero valere le considerazioni viste in riferimento alle società di capitali: l'iscrizione nel Registro Imprese del luogo ove è stabilita la sede della rete ne comporta la nascita come soggetto giuridico ed il conseguente acquisto dello status di imprenditore.**

Altrettanto interessante appare la questione dell'eventuale sottoponibilità a procedura concorsuale dei singoli aderenti alla rete-soggetto per estensione ad essi della procedura dell'ente collettivo al quale aderiscono. La soluzione è quella che il legislatore italiano ha adottato con riferimento alle società di persone e, con riferimento ai soci accomandatari, alla società in accomandita per azioni: l'articolo 147, primo comma, l. Fall. prevedeva infatti che la sentenza dichiarativa di fallimento della società produce anche il fallimento dei soci illimitatamente responsabili di essa. Tale fallimento era conseguenza automatica di quello dell'ente societario, senza necessità di accertare la personale insolvenza dei soci o la loro qualità di imprenditori commerciali non piccoli. Se la rete-soggetto, che per certi versi è assimilabile ad una società (di persone o di capitali), entra in crisi ci si può chiedere se una regola come quella appena vista per le società di persone possa essere estesa anche alla struttura organizzativa reticolare soggettivizzata. Si noti che la logica che spingeva il legislatore ad estendere il fallimento della società di persone anche ai soci illimitatamente responsabili è quella di salvaguardare i creditori che, avendo a che fare con una società il cui capitale potrebbe essere esiguo se non irrisorio, dovevano poter trovare tutela delle loro ragioni attraverso l'attrazione dei patrimoni dei singoli soci alla procedura concorsuale<sup>7</sup>.

6 Come si è visto, l'obbligo di redazione di una "situazione patrimoniale" è previsto nell'art. 3, comma 4-ter, n° 2 del d.l. 5/2009 (e successive modifiche ed integrazioni); tale obbligo vale per tutte le reti, anche non soggetto, se si opti per l'adozione del fondo comune. A maggior ragione la rete-soggetto, per essere tale, deve avere il fondo patrimoniale comune e la sede; pertanto sarà comunque obbligata a redigere la situazione patrimoniale nel rispetto delle norme che valgono per il bilancio delle società per azioni.

7 Cfr. in tal senso, ad esempio, A. CETRA, *op. cit.*, 351, nt. 12, secondo cui "la ragione (o una delle ragioni), per cui i soci illimitatamente responsabili di una società commerciale vengono assoggettati dall'art. 147, comma 1, legge fall., al fallimento <<in estensione>>" si individua nel "non privare la garanzia patrimoniale che il legislatore ha voluto offrire ai creditori di impresa, in aggiunta a quello dell'ente-società, del mezzo processuale più adeguato ed efficiente per la sua attivazione". Nonché, ID, *op. cit.*, 362 ("soddisfare un'esigenza di coordinamento tra esecuzione collettiva sul patrimonio sociale e attivazione, in pendenza di que-

Nel caso della rete (sia contrattuale che soggetto) la situazione dei creditori potrebbe risultare a rischio al pari di quanto avviene in una società in nome collettivo o in accomandita semplice: non vi sono regole imperative poste dal legislatore a garanzia dell'ammontare e dell'effettiva consistenza del fondo comune. L'estensione del fallimento anche agli aderenti<sup>8</sup> avrebbe potuto essere un meccanismo di garanzia dei terzi. Ma tale scelta appare scartata dal legislatore: nella disciplina del contratto di rete (lo si ripete, sia contrattuale che soggetto) per le obbligazioni contratte in esecuzione del programma di rete, "in ogni caso" risponde il fondo patrimoniale comune. Quindi **non pare predicabile un'estensibilità della procedura dalla rete-soggetto ai singoli aderenti di essa.**

Per comprendere se tale regola possa considerarsi assoluta e non attaccabile può essere interessante verificare le soluzioni giurisprudenziali emerse con riferimento a figure affini quali le società consortili e i GEIE. Spesso la giurisprudenza si è trovata ad affrontare la questione del fallimento del consorzio (e della società consortile) e l'eventuale sua estensione alle singole imprese consorziate. La soluzione individuata, seppur in una materia complessa ed intricata, pare abbastanza chiara: i consorzi con attività esterna e, a maggior ragione, le società consortili sono centri di imputazione di rapporti giuridici autonomi rispetto alle singole imprese consorziate. La disciplina normativa conferisce al consorzio la responsabilità esclusiva per le obbligazioni "consortili". Il consorzio con attività esterna e la società consortile sono quindi imprenditori e vengono sottoposti a procedura concorsuale, ma questa non si estende alle imprese consorziate, non essendo queste ultime illimitatamente responsabili per le suddette obbligazioni consortili. In particolare, la Cassazione ha ribadito il proprio orientamento per cui "il processo di assimilazione alla società per azioni (...) emerge

---

sta, della responsabilità gravante su ogni singolo socio per i debiti della società fallita"). Per la stessa ragione in una società di capitali il socio gode di responsabilità limitata perché il

capitale della società (uguale o superiore ad un minimo legale, fisso, la cui consistenza è - o dovrebbe - essere ben nota ai creditori e ai terzi) è finalizzato a garantire i terzi ed i creditori (anche se si può dubitare che oggi sia ancora così). Il fallimento della società quindi non si estende ai soci.

8 Per i quali non si porrebbe nemmeno il problema dello *status* di imprenditore, posto che la rete è contratto che, come visto, può essere stipulato da "più imprenditori"; eventualmente per ciascuno si dovrebbe indagare la natura (agricola o commerciale) dell'attività che è propria dei singoli nonché la dimensione (se piccolo o no).

dalla parziale estensione (ai sensi dell'art. 2615-bis, c.c., sub art. 4 l. 377/76) della disciplina della società stessa ai consorzi con attività esterna (...). Ne risulta che siffatti consorzi sono entità giuridiche, autonome rispetto alle imprese consorziate, nonché portatrici di interessi e posizioni giuridiche soggettive, distinti da quelli delle imprese stesse<sup>9</sup>. Per estendere il fallimento del consorzio anche ai singoli imprenditori aderenti la giurisprudenza aveva dovuto individuare nei casi concreti elementi che consentissero di ritenere esistente, ad esempio, una società di fatto tra i vari membri del consorzio stesso. In tal modo, seppur con qualche asperità argomentativa, si è giunti ad individuare una società "apparente" derivandone l'esistenza dal "collegamento economico-funzionale tra imprese gestite dal medesimo gruppo" che si manifesterebbe per la presenza di alcuni "elementi essenziali: a) l'unicità della struttura amministrativa; b) la stretta connessione funzionale tra imprese ed il correlativo interesse comune; c) il coordinamento tecnico-amministrativo-finanziario, tale da individuare un unico soggetto direttivo che faccia confluire le diverse attività delle singole imprese verso uno scopo comune; d) l'utilizzazione contemporanea delle prestazioni lavorative da parte delle varie società titolari di distinte imprese". Si tratterebbe di elementi in grado di far ritenere esistente "la figura della c.d. <<supersocietà>>, quale unico imprenditore o unico referente soggettivo di un'unitaria ovvero variamente articolata realtà imprenditoriale, nella quale le specifiche attività di impresa esplicate dalle singole società o imprese si configurano quali attività di impresa del medesimo superorganismo societario"<sup>10</sup>.

Nella sostanza, quindi, o la società consortile assume la forma di una delle società di persone (nel qual caso si applicherebbe la disciplina societaria propria della forma giuridica adottata) oppure si deve tentare di ricostruire il fenomeno in termini di società apparente o di fatto (per giungere poi alla conclusione che i singoli consorziati sono soci di tale società di fatto e, di conseguenza, illimitatamente responsabili). Diversamente, l'autonomia patrimoniale perfetta del consorzio per le obbliga-

9 In tal senso Cass. n° 28015/13, inedita, in *CED Cassazione*, 2013; in precedenza la stessa posizione era stata espressa anche da Cass. n° 19347/07, in *Mass. Giur. it.*, 2007.

10 Cfr. Tribunale di Prato *cit.*, *passim*. Le argomentazioni riportate dal Tribunale sono riprese da Cass. 10 aprile 2009, n° 8809, in *Mass. Giur. it.*, 2009, sentenza che ribadisce un orientamento abbastanza consolidato in tema. Va notato per altro come la pronuncia sia relativa a questioni di natura giuslavoristica e non affronti profili di tipo concorsuale.

zioni consortili impedisce di poter agire nei confronti delle imprese aderenti.

Con riferimento alla diversa ipotesi del GEIE si segnala un meccanismo particolare, che con la riforma del diritto societario del 2003, prima, e della legge fallimentare introdotta nel 2006, poi, non pare oggi più praticabile. Attraverso di esso il legislatore italiano, nell'integrare la disciplina del Regolamento comunitario con riferimento al nostro Paese ed in virtù della previsione dello stesso Regolamento n° 2137/1985, art. 24, par. 1, ultimo inciso, aveva espressamente stabilito che la responsabilità dei membri del GEIE fosse "regolata" dall'art. 151 legge fall. Come notava la dottrina che si era occupata del particolare tema, il richiamo effettuato dal legislatore in tema di GEIE non era del tutto privo di problematiche interpretative ed applicative. Ma in ogni caso realizzava un meccanismo (non automatico) per incrementare il patrimonio complessivo responsabile per i debiti dell'impresa: quando l'ente collettivo fallito non è in grado, con il proprio patrimonio, di soddisfare i creditori possono allora essere chiamati a rispondere i membri del Gruppo. In sostanza, *"la norma consente di subordinare l'escussione del patrimonio di chi risponde personalmente per le obbligazioni dell'imprenditore collettivo all'accertata insufficienza del patrimonio di quest'ultimo; non consente, invece, di astenersi dall'agire in via esecutiva nei confronti di tali co-responsabili, una volta dimostrata tale insufficienza"*. La particolarità di tale meccanismo è data poi dal fatto che i membri del GEIE non erano soggetti ad un fallimento personale "in estensione", per cui il patrimonio individuale degli stessi restava nella loro disponibilità ed amministrazione e non si realizzava alcuno spossessamento (conseguenza tipica della dichiarazione di fallimento di un imprenditore).

Pare difficile poter allora estendere le soluzioni individuate con riferimento a queste particolari forme di aggregazioni tra imprese a quella che si realizza con il contratto di rete (con soggettività). Per quel che riguarda l'assoggettamento a procedura concorsuale in estensione dei soci illimitatamente responsabili di società di persone fallita (oggi sottoposta a liquidazione giudiziale) o la particolare responsabilità (però non più presente) "illimitata e solidale" dei membri del GEIE fallito (sottoposto a liquidazione giudiziale) perché si tratta di ipotesi speciali, espressamente disciplinate dalla legge e non estensibili al di fuori della loro sede di elezione. In sostanza, in assenza di un'espressa previsione legislativa di estensione della procedura concorsuale della rete-soggetto anche ai singoli

aderenti, previsione ad oggi mancante, non si ritiene possa applicarsi un simile meccanismo<sup>11</sup>.

Per quanto invece riguarda l'individuazione di situazioni di "società di fatto" o "apparente" tra i membri della rete, secondo le teorizzazioni dei tribunali, le ricostruzioni in tal senso paiono ostacolate dalla particolare struttura della rete, la quale può assumere fisionomie diverse, che vanno dal mero scambio tra retisti di informazioni e prestazioni, all'esercizio di "fasi" delle rispettive imprese in modo collaborativo, sino ad un vero esercizio in comune di un'impresa. Potendo quindi la rete (in particolare con soggettività) essere strutturata in maniera molto simile ad una società, pur mantenendo la sua autonomia quale figura contrattuale tipica, potrebbe risultare più difficile che in altre situazioni cercare di individuare una società di fatto e dei soci "occulti" a cui estendere la procedura dell'ente collettivo che li riunisce.

Un'ultima considerazione pare necessaria: il fallimento (oggi la liquidazione giudiziale) della rete-soggetto ne dovrebbe comportare, alla chiusura della procedura, lo scioglimento e la cancellazione dal Registro delle Imprese. Tale soluzione la si dovrebbe ricavare da quello che pare un principio generale, che vale per tutti gli enti collettivi assoggettati a procedura concorsuale. Certo, prima della riforma del diritto societario vi erano specifiche previsioni in tal senso per tutte le società, mentre poi un richiamo espresso al fallimento quale causa di scioglimento dell'ente è rimasto solamente per le società di persone (si vedano gli articoli 2308 e 2323, c.c.) mentre nessuna menzione viene più fatta nell'art. 2484 c.c. che disciplina le comuni cause di scioglimento per tutte le società di capitali. Ciò ha portato parte della dottrina ad affermare che *"la dichiarazione di fallimento è tradizionalmente una causa di scioglimento della società"*, anche se *"nell'ambito della riforma delle società (...) non è più espressamente menzionata tra le cause di scioglimento. In questo modo (...) si è introdotta una singolare distonia tra società in nome collettivo e società in accomandita semplice per le quali il fallimento continua ad essere causa espressa di scioglimento (...) e società di capitali (...) e*

11 Salvo, forse, l'espressa previsione nel contratto di rete dell'estensione della disciplina delle società di persone alla rete-soggetto. Si tratta di questione discutibile, soprattutto in virtù dell'autonomia patrimoniale perfetta della rete (anche non soggetto) stabilita dalla legge. Si dubita in ogni caso che in un contratto istitutivo di rete-soggetto vi sia un tale richiamo, proprio ad evitare il sorgere di possibili rischi.

cooperative per le quali letteralmente non lo è più<sup>12</sup>. Volendo ampliare il ragionamento anche agli enti non societari (come le associazioni o i consorzi), si deve notare come per tutti gli enti collettivi l'impossibilità del raggiungimento dello scopo o dell'oggetto è ritenuta dalla legge causa di scioglimento. A ben vedere, l'apertura di una procedura concorsuale, essendo finalizzata alla realizzazione dell'attivo per il pagamento concorsuale dei debiti, rende di fatto impossibile il raggiungimento dello scopo o dell'oggetto originario dell'ente. Quindi potrebbe basarsi su tale considerazione l'effetto dello scioglimento dell'ente una volta dichiarato fallito.

A maggior ragione tale discorso dovrebbe valere per la rete, data la particolarità della sua causa e del suo oggetto: non va mai omesso di considerare che la cooperazione tra imprese, nell'ambito della rete, è volta a realizzare (seppur poi con modalità diversificate, individuate volta a volta nel contratto) il miglioramento della capacità innovativa e della competitività dei singoli aderenti e della rete nel suo complesso. Nel contratto vanno poi indicati gli obiettivi strategici per realizzare l'innovazione e l'innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti, ma soprattutto si devono individuare delle modalità concordate per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi. Infine, sempre nel contratto di rete, va definito il programma della rete, che deve contenere, tra le altre cose, le modalità di realizzazione dello scopo comune.

Pare evidente che l'assoggettamento della rete-soggetto a procedura concorsuale, di fatto, interrompa irrimediabilmente il processo di crescita innovativa e di competitività originariamente pensato dai partecipanti, così da comportarne l'inesorabile scioglimento senza possibilità di rinascita. La procedura concorsuale, volta alla liquidazione dell'attivo, una volta chiusa dovrebbe poi comportare la cancellazione della rete-soggetto dal registro imprese.

### **11.2. Insolvenza di uno o più aderenti ad una rete-soggetto: i poteri del curatore e l'eventuale scioglimento del rapporto contrattuale relativo all'insolvente. Configurabilità di un potere del curatore di ottenere la liquidazione della quota di fondo comune ascrivibile all'insolvente.**

12 G. PRESTI/M. RESCIGNO, *Corso di diritto commerciale*, Vol. I, Zanichelli, Bologna, 2009, 317; si veda anche G. FERRI JR, *Fallimento e scioglimento delle società*, in *Riv. dir. comm.*, 2009, I, 1 ss.

La rete è realizzata da imprenditori, individuali o collettivi, che mantengono la loro autonomia e che continuano ad esercitare la loro impresa al di fuori della rete. Proprio per tali ragioni potrebbe capitare che l'insolvenza non colpisca la rete soggetto, ma solo uno o più dei suoi aderenti.

La situazione pare quindi assimilabile a quello che avviene nelle società o nei consorzi quando uno dei soci o dei consorziati viene sottoposto a procedura concorsuale in proprio e non in seguito all'estensione del fallimento dell'ente collettivo.

Le conseguenze di tale avvenimento sulla rete-soggetto non paiono di facile individuazione. Anzitutto, ci si può domandare se possa considerarsi estensibile la soluzione che il legislatore codicistico dettava per le società di persone e per le società cooperative, vale a dire l'esclusione di diritto del soggetto fallito<sup>13</sup>; oppure se tale esclusione possa essere oggetto di specifica previsione contrattuale. Ed in quest'ultimo caso il problema che si pone è quello di capire se una tale previsione contrattuale sia o meno opponibile alla procedura (e, più in generale, ai terzi).

La questione si era posta praticamente negli stessi termini per l'ipotesi di fallimento del singolo consorziato, dato che la legge non fornisce in realtà precisi punti di riferimento<sup>14</sup>. L'unico riferimento espresso in tema di consorzi è l'art. 2615, secondo comma, c.c. laddove si prevede che l'insolvenza di uno degli imprenditori partecipanti, nei rapporti interni tra gli stessi, comporta la ripartizione tra tutti, in proporzione delle quote di ciascuno, del debito derivante da un'obbligazione assunta dagli organi consortili per suo conto. Ma nulla si prevede con riferimento alle conseguenze del fallimento (oggi liquidazione giudiziale) del consorziato.

La dottrina che si è occupata della questione<sup>15</sup> ha individuato due possibili soluzioni: che il fallimento del consorziato comporti l'esclusione (volontaria) dello stesso; oppure, che lo stesso costituisca giusta causa di recesso, esercitabile dal curatore sulla base delle concrete esigenze della procedura.

La riforma della legge fallimentare aveva rafforza-

13 Secondo la previsione dell'art. 2288, primo comma, c.c.: "è escluso di diritto il socio che sia dichiarato fallito". La disposizione è espressamente richiamata dall'art. 2533, n° 5, c.c. per l'esclusione del socio di società cooperativa.

14 Nello stesso tempo, quel minimo di disciplina dettata per il contratto di rete fa espresso richiamo ad alcune revisioni in tema di consorzi, di fatto quindi riproponendo anche per le reti problematiche simili a quelle già verificatesi per essi.

15 Cfr. P. F. CENSONI, *op. cit.*, 137 ss. ed *ivi* i riferimenti alle diverse posizioni dottrinali.

to "la regola generale stabilita dall'art. 72, 1° comma, (...) che se un contratto è ancora ineseguito o non compiutamente eseguito (...), l'esecuzione rimane sospesa finché il curatore, previa autorizzazione del comitato dei creditori, non dichiara di voler subentrare nel contratto al posto del fallito, assumendone così tutte le obbligazioni, oppure scelga di sciogliersi dal relativo vincolo". Proprio in quanto regola generale, quella appena descritta, "oltre ad applicarsi ai contratti per i quali è espressamente prevista, rappresenta anche la regola residuale che vale in mancanza di contraria disposizione legale"<sup>16</sup>, quale quella posta dal legislatore in materia di società personali e cooperative. Per varie ragioni, che non è possibile approfondire in questa sede, la suddetta soluzione adottata per società di persone e cooperative pare avere natura eccezionale e quindi difficilmente estendibile ad altri enti, pur dotati di soggettività. È pur vero che la disciplina concorsuale che regolamenta gli effetti della procedura sui contratti in essere pare riguardare quelli a prestazioni corrispettive, che presuppongono due parti che rappresentano opposti centri di interesse ma, quanto meno quelli che possono considerarsi principi generali della disciplina concorsuale, dovrebbero valere anche per i contratti plurilaterali con comunione di scopo, a natura associativa o meno.

Rinviamo a quanto già detto in precedenza circa la natura del contratto di rete, e considerando che la soggettività della stessa sia una sorta di "accidente", non certo un elemento essenziale, l'applicazione a tale contratto del principio visto (circa la sospensione dell'esecuzione in attesa di decisioni del curatore) pare essere forse la soluzione migliore. Si consideri infatti come, a differenza delle società (quanto meno di capitali), i membri della rete saranno normalmente chiamati a svolgere determinate prestazioni (che siano di dare o di *facere*) funzionali al perseguimento degli obiettivi di miglioramento della capacità innovativa e della competitività fissati nel programma di rete. A fronte della prestazione promessa con il contratto, il retista riceverà un vantaggio dalla collaborazione reticolare legato al particolare tipo di attività che la rete realizza. Non solo, ma la contribuzione al fondo (che potrebbe essere periodica o *una tantum*) non costituisce certo l'elemento centrale del contratto di rete, in ciò differenziandosi dai conferimenti che i soci effettuano nelle società: il fondo patrimoniale è sottoposto ad un vincolo di indisponibilità ed indivisibilità per tutta la durata del-

16 G. PRESTI/M. RESCIGNO, Corso di diritto commerciale, Vol. I cit., 294.

la rete, altro elemento che, a differenza di quanto avviene nelle società, potrebbe avere ripercussioni sulle scelte del curatore del retista fallito.

In definitiva parrebbe maggiormente coerente con la disciplina del contratto di rete ammettere che il contratto stesso, nei confronti del retista fallito (oggi assoggettato a procedura di liquidazione giudiziale), resti sospeso in attesa di una valutazione del curatore circa la convenienza del subentro (quindi assumendone obblighi ma anche diritti che ne derivino) oppure dello scioglimento di esso (limitatamente al fallito). Si tratta, d'altra parte, di soluzione che, come visto, è ritenuta corretta dalla dottrina anche con riferimento al contratto di consorzio<sup>17</sup> il quale è il contratto più "vicino" alla rete.

### 11.3. La non estensibilità alla rete dell'apertura della procedura nei confronti del singolo

Se da una parte non pare sostenibile l'estensione della procedura della rete-soggetto ai singoli retisti, non dovrebbero porsi troppi dubbi circa la configurabilità della situazione opposta, vale a dire se il "contagio" concorsuale possa passare dal singolo retista alla rete nel suo complesso.

L'art. 258 del nuovo codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza prevede espressamente che "la liquidazione giudiziale aperta nei confronti di uno o più soci illimitatamente responsabili non determina l'apertura della liquidazione giudiziale nei confronti della società" (così come il l'art. 149 della legge fallimentare prevedeva che "il fallimento di uno o più

17 Cfr. ancora P. F. CENSONI, *op. loc. ult. cit.*, secondo il quale "da tempo (...) la dottrina (...) ha escluso che l'insolvenza per se stessa costituisca causa di impossibilità sopravvenuta della prestazione. Inoltre, la dichiarazione di fallimento non priva il fallito della titolarità formale dei beni assoggettati al vincolo di destinazione del soddisfacimento dei creditori e, quindi, non modifica, neppure in caso di esercizio provvisorio, le regole sulla imputabilità dell'attività negoziale del curatore fallimentare al titolare di quei beni. In caso di esercizio provvisorio il curatore fallimentare del singolo consorziato potrebbe avere interesse a subentrare nel contratto di consorzio (...): la partecipazione al consorzio può ben costituire per la massa una utilità, di cui sembrerebbe illogico spogliarla automaticamente per effetto della dichiarazione di fallimento". Una particolare ipotesi disciplinata dalla legge è quella degli effetti del fallimento sui "finanziamenti destinati ad uno specifico affare" (art. 72-ter, l. fall.). Anche in tal caso si attribuisce al curatore la possibilità di valutare l'eventuale impedimento alla continuazione dell'operazione o alla realizzazione dell'affare, potendo decidere se continuare l'operazione o uscirne (cfr. A. D. DE SANTIS, *op. cit.*, 181 ss.). Per alcune questioni relative ai patrimoni destinati e alle reti si vedano, senza pretesa di completezza, D. SCARPA, *Integrazione cit.*, 180 ss.; F. CALISAI, *op. cit.*, 534 ss.; S. MEUCCI, *op. cit.*, *passim*; A. CUCCURU, *Patrimoni destinati ed insolvenza*, in *Contr. Impr.*, 2009, 422 ss.

*soci illimitatamente responsabili non produce il fallimento della società*". In considerazione del fatto che l'apertura della liquidazione giudiziale nei confronti del socio illimitatamente responsabile, che non derivi quindi dall'apertura della procedura nei confronti della società, presuppone che il socio stesso sia sottoponibile a procedura, da questo punto di vista la posizione del membro della rete-soggetto (e della rete in generale), che è imprenditore, dovrebbe poter essere assilabile a quella del socio di società. È vero peraltro che la separazione tra patrimonio della rete e dei singoli partecipanti che si realizza con il contratto di rete, da questo punto di vista, avvicina il retista al socio limitatamente responsabile di società di capitali. L'apertura della liquidazione giudiziale nei confronti di quest'ultimo (quando fosse socio ma anche imprenditore) non incide comunque sull'ente societario.

La situazione di indipendenza giuridica tra singoli retisti e tra essi e la rete-soggetto rende poi di fatto avvicicabile il fenomeno reticolare al gruppo di società o di imprese. Si pensi ad esempio al c.d. "gruppo paritetico" che si presenta quando l'attività di direzione e coordinamento sia l'oggetto di un contratto tra le varie società interessate o particolari clausole statutarie (non, invece, attraverso un rapporto di subordinazione di una società rispetto all'altra derivante da partecipazioni al capitale o da vincoli contrattuali aventi oggetto diverso dal controllo). Nella sostanza, con l'accordo contrattuale le varie società o imprese si impegnano stabilmente a conformarsi ad una direzione unitaria che ciascuna concorre a determinare su un piano di parità rispetto alle altre.

In tema di gruppi, la posizione che pare consolidata riteneva il fallimento, prima, e la liquidazione giudiziale, oggi, di una delle imprese del gruppo non estendibile al gruppo stesso e alle altre imprese partecipanti. Ciò in virtù di un principio "cardine" accolto nel nostro ordinamento: quello della distinta soggettività e della formale indipendenza giuridica delle società del gruppo.

Sulla base di ciò, quindi, l'insolvenza nella crisi di rete non dovrebbe ricevere un trattamento diverso rispetto alle imprese non in rete o ai gruppi di imprese: le imprese collegate (nella rete o in gruppo) restano essenzialmente autonome, sia che diano vita ad un soggetto giuridico distinto (la rete-soggetto), sia che formino un unico soggetto solo dal punto di vista economico (il gruppo), sia infine che, pur non avendosi un soggetto giuridico distinto, si dia vita ad una entità economicamente unitaria ma comunque titolare di un patrimonio esclusivo (la rete-contratto con fondo patrimoniale).

le). In ogni caso l'accertamento dello stato di insolvenza di una società o imprenditore individuale, ai fini dell'apertura della procedura, va effettuato con esclusivo riferimento alla sua situazione economico-finanziaria, anche se inserita in un gruppo di soggetti collegati (rete o gruppo) o legati da rapporti di controllo (gruppo).

In definitiva, ciascun ente conserva la propria distinta personalità giuridica ed autonoma qualità di imprenditore, rispondendo con il proprio patrimonio solo dei propri debiti.

#### **11.4. Aperture della procedura nei confronti della rete-contratto: inconfigurabilità**

Tra le tante questioni problematiche che la disciplina del contratto di rete pone in relazione alla disciplina concorsuale, quella forse di maggior peso è relativa alle reti-contratto e alla possibilità che nei loro confronti venga aperta una procedura concorsuale.

Si è già fatto cenno *supra* a come la nostra legislazione concorsuale sia sempre stata centrata su un "soggetto" che doveva avere i caratteri dell'imprenditore commerciale non piccolo e che potesse essere assoggettato alla procedura concorsuale.

**Se nella rete-soggetto il centro di imputazione (anzi, la soggettività) è rinvenibile, nella rete-contratto troviamo un patrimonio indubbiamente autonomo ma non riferibile ad un unico soggetto, in senso giuridico, che possa esserne considerato titolare.**

Vale la pena, preliminarmente, considerare un fatto: mentre la rete-soggetto può essere tale se dotata, tra l'altro, di un fondo patrimoniale, **la rete contratto potrebbe anche non avere il suddetto fondo**. La sua adozione è facoltativa per gli aderenti ed è legata al tipo concreto di rete a cui si intende dar vita. Così, operando una semplificazione che forse difficilmente trova riscontro nella realtà operativa, se la rete fosse creata al solo fine di vincolare gli aderenti a "scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica" probabilmente non vi sarebbe la necessità di dar vita ad un fondo comune. Saremmo in presenza di una rete con una funzione di mero collegamento contrattuale: fasci di rapporti bilaterali funzionalmente legati tra loro dall'unicità dell'operazione economica prefigurata nel contratto di rete. Una tale ipotesi manca un soggetto in senso unitario e un patrimonio autonomo e distinto rispetto a quello dei singoli retisti; manca forse anche un rilievo esterno del contratto.

Non si pone quindi alcuna questione di insolvenza della rete: chi può essere assoggettato a procedura concorsuale sono i singoli retisti in proprio<sup>18</sup>.

Diversamente, **la presenza di un patrimonio autonomo (pur in assenza della soggettività)** pone un possibile problema in termini di procedure concorsuali. In tale configurazione della rete infatti è possibile riconoscere, da un lato, una *"contitolarità pro quota degli aderenti (...) riferibile sia alle situazioni giuridiche attive che a quelle passive comprese nel fondo della rete non entificata. Quanto alle situazioni passive, tuttavia, la responsabilità patrimoniale che ne scaturisce viene a puntualizzarsi ed esaurirsi nei soli limiti della capienza del fondo comune"*; dall'altro, *"l'assenza di un soggetto identificabile come <<il debitore>> da dichiarare come <<il fallito>>" rende difficilmente "applicabile un sistema di regolazione dell'insolvenza che (...) per sua natura processuale, risulta (...) organizzato anche, se non solo, quale sistema di regole <<a soggetto>>"<sup>19</sup>.*

In sostanza, mancando un soggetto in senso giuridico, non pare predicabile il fallimento della rete, il cui fondo nella sua attuale consistenza funge da unica garanzia per i creditori e senza che i singoli aderenti possano essere chiamati a rispondere di tali obbligazioni della rete (che, in ogni caso, vengono assunte per conto oppure anche in nome degli aderenti stessi). Le condizioni perché tale situazione si realizzi sono, all'evidenza, che la rete sia dotata di un fondo patrimoniale comune, che tale fondo sia destinato a realizzare il programma di rete, che sia costituita (la rete) nel rispetto delle previsioni (poche, per vero) fissate dalla legge per il relativo contratto e, infine, che siano eseguiti gli adempimenti pubblicitari prescritti. **In presenza di queste condizioni è predicabile l'autonomia patrimoniale perfetta del fondo comune, che risulterà privo di un "soggetto" unitario che ne sia il titolare.**

Si potrà allora ricostruire il fenomeno come di contitolarità pro quota del fondo comune da parte dei retisti, i quali risulteranno *"condebitori per le situa-*

*zioni passive che lo gravano"*. Ma ciò nonostante, *"la misura massima che i creditori possono pretendere di realizzare esecutivamente è soltanto quella espressa dall'attuale valore del fondo patrimoniale comune" e "quando questa misura risulti inferiore al monte dei debiti gravanti sul fondo l'eccedenza non potrà comunque essere pretesa dai condebitori"*. Conseguentemente, sarebbe inconfigurabile, *"per definizione, (...) un inadempimento dei suoi contitolari, e cioè una loro insolvenza in ragione dei debiti compresi nel fondo"*. Viceversa, *"gli aderenti alla rete non entificata, che pure sono soggetti"*, non possono *"fallire, poiché non sono insolventi; ma neppure lo potrà la <<rete>>, che non è soggetto, né tanto meno <<debitore>>"<sup>20</sup>.* La conclusione che ne deriverebbe è la possibile incapienza del patrimonio ma non l'insolvenza della rete o dei suoi aderenti (ovviamente, per le obbligazioni assunte nell'esecuzione del programma di rete da parte di chi né ha il potere).

Può a questo punto porsi anche qui, come già visto nel caso della rete-soggetto, la questione circa la possibilità di individuare meccanismi di salvaguardia dei terzi che consentano in qualche modo di coinvolgere i retisti in una procedura dell'impresa di rete, attraverso l'applicazione alla rete stessa di soluzioni prospettate con riferimento ad altri enti, soggetti o patrimoni "adespoti". Il pensiero corre, anche qui, a figure quali la società di fatto tra imprese, o all'impresa fiancheggiatrice (o contigua). Tuttavia, proprio le disposizioni relative al contratto di rete impediscono l'estensione di tali ricostruzioni al fenomeno della rete: la scelta del legislatore pare essere quella di incentivare l'utilizzo del contratto di rete garantendo una sorta di sostanziale irresponsabilità dei retisti per le obbligazioni assunte nell'esecuzione del programma di rete (ulteriore e diversa rispetto al valore del contributo al fondo), consentendo alla rete di non acquisire autonomia soggettività (in presenza della quale, l'apertura di una procedura non può dirsi certo). A questo punto, gli strumenti di tutela dei creditori della rete-contratto non sono più successivi e, per così dire, "concorsuali", ma preventivi e "contrattuali": **il terzo (potenziale creditore della rete) è messo nelle condizioni di conoscere se la rete abbia soggettività o meno, quale sia la consistenza del fondo e quale sia il programma di rete (grazie ai meccanismi pubblicitari imposti dal legislatore)**. Dovrà quindi operare una scelta consapevole: contrattare con la rete assumendo il rischio che il fondo possa risultare incapiente e non avendo strumenti di "aggressione" nei con-

18 Quindi si riproporranno eventualmente le questioni già viste circa la facoltà del curatore di valutare se più conveniente conservare il contratto o scioglierlo liberandosi da ogni vincolo. Si vedano, a conferma delle considerazioni fatte nel testo, le parole di M. SCIUTO, *Imputazione e responsabilità cit.*, 473 ss. che richiama le posizioni di alcuni autori che, seppur con riferimento alla "originaria formulazione del comma 4-ter", hanno ammesso come "accanto alla versione soggettivizzata potrebbe darsi anche una versione <<leggera>> e non entificata del contratto di rete, capace di esaurirsi in un rapporto puramente interno".

19 Così M. SCIUTO, *L'impresa di rete cit.*, 175 ss.

20 Così M. SCIUTO, *L'impresa di rete cit.*, 177 ss.

fronti dei singoli retisti, oppure rinunciando a fare affari con tale rete.

### **11.5. Apertura della procedura nei confronti di uno o più aderenti ad una rete-contratto. Conseguenze dell'eventuale scioglimento del rapporto di rete per l'insolvente e per gli altri aderenti. Discrezionalità per il curatore nel valutare l'eventuale non convenienza dell'uscita dalla rete.**

Anche con riferimento alla rete priva di soggettività pare possibile ripetere le considerazioni viste in precedenza circa il possibile fallimento (oggi liquidazione giudiziale) "in proprio" di un aderente alla rete, nonché circa i poteri del curatore in merito allo scioglimento o alla conservazione del contratto stesso. Qualora il singolo retista, sussistendone i presupposti, venga assoggettato alla procedura di liquidazione giudiziale, la procedura non si estende né alla rete (che c'è quale contratto ma non come soggetto, seppur dotata di un fondo patrimoniale autonomo) né agli altri retisti, dato che una delle caratteristiche proprie del contratto di rete è rinvenibile proprio nell'autonomia ed indipendenza che i membri della rete conservano nei rapporti che intercorrono tra loro.

Potrà aversi lo scioglimento del singolo rapporto contrattuale, se tale sarà la scelta del curatore. In effetti, ancora una volta pare di potersi ritenere applicabile il principio generale per cui il contratto in corso di esecuzione rimane sospeso sino a che la curatela non valuti conveniente il subentro oppure preferisca sciogliersi dal vincolo. Certo è che la particolare finalità e struttura proprie del contratto di rete (tipicamente di cooperazione imprenditoriale attiva) porta a ritenere che forse solo la decisione di procedere con l'esercizio provvisorio dell'impresa giustifichi la prosecuzione del contratto di rete. Diversamente, potrebbe essere difficile per la curatela ricavare un'utilità dal mantenimento in essere del contratto continuando a partecipare alla rete.

È fuori discussione che la decisione di sciogliere il vincolo contrattuale del singolo retista insolvente possa avere notevoli ripercussioni sulla realizzazione del programma di rete e, forse, sulla permanenza in vita del contratto stesso e del progetto imprenditoriale da esso portato.

### **11.6. Differenti conseguenze sul contratto di rete derivanti dal ruolo dell'insolvente all'interno della rete: impresa leader (o dominante);**

### **mandatario senza rappresentanza; legale rappresentante dei retisti.**

L'ultimo aspetto segnalato, quello della possibile ripercussione sull'intero gruppo dei retisti e sulla struttura reticolare dell'apertura di una procedura concorsuale nei confronti di uno dei membri della rete, va approfondito in riferimento ai ruoli che nell'organizzazione rivestono, o possono rivestire, singoli partecipanti.

In particolare, il pensiero corre alla possibile configurazione dell'organo comune chiamato a gestire la rete ma, soprattutto, a rappresentare i retisti nei confronti dei terzi.

Si è già discusso in precedenza delle questioni legate alle diverse possibili configurazioni dell'organo comune della rete. Tolta l'ipotesi della rete-soggetto, dove pare essere prospettabile una situazione di rappresentanza organica, nelle reti-contratto l'organo comune agisce in rappresentanza degli imprenditori partecipanti alla rete, salvo diversa previsione del contratto. La diversa previsione del contratto di rete potrebbe essere quella di non attribuire all'organo comune la rappresentanza dei retisti: pertanto tale organo comune agirà in nome proprio anche se per conto dei membri della rete. In sostanza si potrà avere o un mandato con rappresentanza oppure un mandato senza rappresentanza, con tutte le conseguenze che da tali scelte derivano.

Se tale organo comune è costituito da un soggetto (persona fisica o giuridica) imprenditore partecipante alla rete l'apertura di una procedura concorsuale nei suoi confronti potrebbe avere conseguenze diverse e di maggior rilievo sulla rete rispetto all'apertura di una procedura concorsuale nei confronti di uno degli altri membri.

Si consideri poi che il rapporto di mandato, che nasce e si incardina sul contratto di rete, è un rapporto autonomo rispetto a quest'ultimo, potendo quindi subire una sorte diversa rispetto al contratto di rete stesso (prosecuzione di questo ma scioglimento del mandato). Distinguendo le varie ipotesi, per quanto può interessare in questa sede, si può immaginare che un'impresa sia mandataria ma senza rappresentanza; oppure che una delle imprese di rete sia mandataria con rappresentanza. All'interno dei due casi si potrebbe altresì differenziare quello in cui la suddetta impresa sia *leader* della rete oppure no.

Nell'ultimo caso (l'impresa che funge da organo co-

mune agisce in nome e per conto dei retisti oltre ad amministrare, per conto degli stessi, il patrimonio della rete) si avrà un mandato con rappresentanza, per cui gli obblighi assunti dall'organo comune riversano i loro effetti (attivi e passivi) direttamente nei patrimoni dei singoli partecipanti alla rete. Il contratto stipulato con il terzo andrà eseguito dai singoli (e tra questi, ci sarà anche chi funge da organo comune) assieme o ciascuno per la parte che gli compete; la responsabilità per la mancata, inesatta o ritardata esecuzione dell'impegno assunto graverà su tutti; e tutti gli imprenditori della rete avranno diritto di ricevere il compenso per l'opera prestata o il servizio fornito, a fronte del quale ciascuno fatturerà al cliente finale.

L'eventuale dichiarazione di insolvenza dell'impresa che funge da organo comune non comporta quindi conseguenze particolari rispetto a quanto visto con riferimento al contratto di rete nel suo complesso, salvo che in ogni caso il mandato viene meno automaticamente. Tale soluzione è imposta (e dovrebbe essere applicabile anche nel caso di specie, dove, come detto, il mandato si incardina nel contratto di rete) dall'art. 183, comma 2, del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (prima art. 78, secondo comma, l. fall.), il quale prevede che con l'apertura della liquidazione giudiziale nei confronti del mandatario il contratto di mandato si scioglie *ex lege*. Tale scelta legislativa non pare lasciare spazio a distinzioni, in precedenza proposte, tra mandato conferito solo nell'interesse dei mandanti oppure anche nell'interesse del mandatario: il mandato viene meno in ogni caso. Se la rete resta in vita, si dovrà individuare un nuovo organo comune.

Più complessa può risultare la vicenda nel momento in cui l'organo comune agisca come mandatario ma senza rappresentanza: in tal caso, obblighi e diritti nei confronti dei terzi ricadono nel patrimonio personale dell'imprenditore che funge da organo comune. In caso di insolvenza di quest'ultimo si pone quindi un problema relativo alla sorte dei contratti da esso stipulati a nome proprio (seppur per conto dei retisti) e degli eventuali crediti (per le prestazioni effettuate in esecuzione del contratto stipulato con i terzi in esecuzione del programma di rete) che gli aderenti vantino nei confronti dell'organo comune assoggettato a procedura.

La soluzione della legge resta la medesima: in caso di procedura del mandatario il contratto si scioglie automaticamente con riferimento ai retisti. Si applicheranno poi le regole della legge concorsuale in ordine ai contratti ancora in essere, stipulati dal mandatario senza rappresentanza verso i terzi (vale a dire, a seconda del tipo di contratto, sospensione degli stessi fino alla decisione del curatore di subentro o scioglimento, oppure scioglimento automatico).

Ma in questa seconda ipotesi si pone l'ulteriore problema di come regolare i rapporti di debito/credito che fossero ancora in essere al momento dell'apertura della procedura nei confronti dell'organo comune: il contratto di rete, prevedendo che una delle imprese di rete funga da organo comune, quale mandataria senza rappresentanza, obbliga ovviamente la suddetta impresa a trasferire al patrimonio degli altri retisti diritti acquistati ed obblighi assunti nell'esecuzione del programma di rete.

Tuttavia, apertasi la procedura nei confronti della mandataria, e sciolto in automatico il rapporto di mandato con gli altri retisti, le somme che l'organo comune abbia incassato in proprio e che sarebbe stato tenuto a ritrasferire agli altri in una situazione di esecuzione fisiologica del contratto di rete, restano nel patrimonio del fallito pur essendo crediti non propri. A questo punto, le altre imprese in rete dovranno presumibilmente insinuare il loro credito nella procedura della mandataria, concorrendo con tutti gli altri creditori della stessa e rischiando la falcidia concorsuale dei crediti insinuati senza titolo preferenziale. Pare infatti difficile, se non impossibile, ritenere che tali crediti dei retisti possano essere liquidati in prededuzione in quanto sorti anteriormente alla procedura e non rientranti nella definizione di "crediti prededucibili".

In ogni caso, tanto in relazione alla questione appena esposta, quanto con generale riferimento al complesso fenomeno del contratto di rete, non può non riconoscersi come ovunque si guardi salentino all'occhio una pluralità di aspetti dubbi.

Nella laconicità del testo normativo e nell'assenza di coordinamento con la disciplina concorsuale, non vi è dubbio che a questioni come quelle sopra cennate toccherà agli interpreti fornire risposta.

# I poteri cautelari degli arbitri previsti dalla riforma del processo civile

di Ilaria Manin

Prima dell'entrata in vigore della riforma del processo civile (di cui si attende a giorni la pubblicazione in Gazzetta ufficiale) in attuazione della legge delega n. 206/2021, l'art. 818 c.p.c., oggi riformato, prevedeva il divieto per gli arbitri di concedere sequestri ed altri provvedimenti cautelari, salva diversa disposizione di legge.

La *ratio* del divieto si è tradizionalmente ravvisata nella mancanza di poteri coercitivi in capo agli arbitri, pur essendosi convincentemente osservato che tale carenza, di per sé, non avrebbe impedito di attribuire anche agli arbitri il potere di concedere misure cautelari, imponendo soltanto di subordinare l'attuazione del provvedimento ad un *exequatur* giudiziale, analogamente a quanto previsto per i lodi di condanna [PULZI, *Le nuove frontiere dell'Arbitrato*, in Riv. Dir. Proc., 2015, 1 e ss.].

In ogni caso, l'assenza di un principio universale che vieta agli arbitri di concedere misure cautelari è dimostrata dal confronto con altri ordinamenti (come ad esempio quello tedesco, svizzero, belga, spagnolo ed altri) che riconoscono agli arbitri un potere cautelare concorrente o alternativo a quello del Giudice statale.

Nonostante le critiche provenienti da ampia parte della dottrina, il decreto legislativo di attuazione alla legge delega n. 206/2006 di riforma del processo civile non aveva rimosso il divieto previsto dall'art. 818 c.p.c., limitandosi a inserire nel testo della norma un inciso che ha fatto salve le eventuali diverse disposizioni di legge. Tale integrazione è stata probabilmente dettata dalla volontà di coordinare il divieto di principio contenuto nella norma in esame con la previsione di cui all'art. 35, quinto comma, d.lgs 5/2003 che, in tema di arbi-

trato societario, attribuisce agli arbitri il potere di sospendere l'efficacia delle delibere assembleari [LUISO e SASSANI, *La Riforma del processo civile*, 2006, 301].

## I principi dettati dalla legge delega n. 206/2021

Un rilevante comparto della normativa in materia di arbitrato è quello della disciplina dei poteri cautelari da parte degli arbitri rituali. A tal fine la legge delega invita il legislatore delegato a prevedere l'attribuzione agli arbitri rituali del potere di emanare misure cautelari nell'ipotesi di espressa volontà delle parti in tal senso, manifestata nella convenzione di arbitrato o in atto scritto successivo, salva diversa disposizione di legge.

Nell'affermare il potere cautelare degli arbitri, la legge delega ha rovesciato il sistema in un duplice senso. Si passa infatti da un divieto, attenuato solo dalla presenza di una diversa disposizione di legge, a un consenso generalizzato, delimitato invece da una disposizione di legge preclusiva.

La legge delega ha, dunque, tenuto conto delle argomentazioni che, anche in chiave critica, sono state in passato mosse dal punto di vista sistematico al generale divieto per gli arbitri di emanare provvedimenti cautelari, considerandolo superato, e ritenendo che un intervento in questo ambito fosse necessario per rispondere alla ormai pacificamente riconosciuta funzione di indispensabile completamento della tutela cautelare nell'ambito della tutela giurisdizionale e per realizzare il principio di effettività di quest'ultima (v. ad es. in ambito comunitario la sentenza della Corte di Giustizia del 19 giugno 1990, C-213/89, *Factortame Ltd.*).

Senza contare che la disciplina italiana dell'arbitrato restava di fatto isolata rispetto a quanto previsto negli ordinamenti europei che da tempo riconoscono in capo agli arbitri il potere di emanare provvedimenti cautelari. Un intervento in questo ambito si pone anche nella prospettiva di rendere lo strumento arbitrale maggiormente attrattivo anche per soggetti e investitori stranieri, dal momento che tale circostanza infatti è generalmente considerata il principale ostacolo alla scelta dell'Italia come sede di arbitrati internazionali [BIAVATI, *Spunti critici sui poteri cautelari degli arbitri, Rivista dell'arbitrato*, 2013, p. 335; per riferimenti e un esame delle diverse posizioni, CARLEVARIS, *La tutela cautelare nell'arbitrato internazionale*, Padova, 2006, pp. 251 ss.].

In questa prospettiva, l'intervento normativo si pone oltre tutto in una direttrice di ideale prosecuzione con la linea di apertura delineata dal d.lgs. 2 febbraio 2006, n. 40, che, nel modificare l'articolo 818 c.p.c., aveva temperato l'originario divieto per gli arbitri di concedere sequestri o altri provvedimenti cautelari, stabilendo lo stesso non dovesse più considerarsi assoluto, ma valere "salva diversa disposizione di legge".

L'indicazione dettata dalla legge delega stabilisce che il potere cautelare degli arbitri sia riconosciuto e delimitato alle sole ipotesi di previa espressa volontà delle parti, manifestata nella convenzione di arbitrato o in atto scritto successivo, purché anteriore all'instaurazione del giudizio arbitrale.

L'individuazione di tale criterio temporale risponde all'esigenza di cristallizzare prima dell'instaurarsi della litispendenza (in senso ampio) arbitrale il perimetro dei poteri spettanti agli arbitri, così da attribuire maggiore certezza in proposito sia alle parti, sia agli stessi arbitri che possono avere accettato la nomina anche sulla base di una determinata prefigurazione del complessivo svolgimento dell'iter processuale.

Il riconoscimento di un potere cautelare in capo agli arbitri non poteva peraltro non essere temperato e coordinato con l'attribuzione, sino ad oggi generale e di fatto ancora quasi esclusiva (con l'unica eccezione del potere cautelare degli arbitri di sospensione delle delibere assembleari nell'arbitrato societario), del potere cautelare in capo all'autorità giudiziaria.

A tal fine, nell'articolo 818 c.p.c. sono state introdotte le ulteriori precisazioni per le quali "**La competenza cautelare attribuita agli arbitri è esclusiva. Prima dell'accettazione dell'arbitro unico o della costituzione del collegio arbitrale, la domanda caute-**

**lare si propone al giudice competente ai sensi dell'articolo 669-quinquies**".

Le modifiche intendono **evitare pericolose sovrapposizioni** e duplicazioni di tutela, sostanzialmente riconoscendo che, mentre prima dell'instaurazione del processo arbitrale la competenza a emanare provvedimenti cautelari continua a rimanere appannaggio esclusivo dell'autorità giudiziaria ordinaria, ai sensi dell'articolo 669-quinquies c.p.c., una volta che il processo arbitrale è iniziato e l'organo arbitrale si sia regolarmente costituito, ove le parti abbiano inteso attribuire agli arbitri tale potere, lo stesso viene attribuito integralmente e in via esclusiva agli stessi arbitri. Non vi può dunque essere, in queste ipotesi, una *potestas* concorrente tra arbitri e giudici ordinari.

A favore del sistema esclusivo, va poi considerato che molti degli inconvenienti legati alla mancanza Punto nevralgico della nuova disciplina è in questo contesto la direttiva che, ai fini della attribuzione di poteri cautelari agli arbitri, richiede l'espressa volontà delle parti in tal senso. Si tratta di una previsione che rende più timido il nuovo approccio normativo nel passaggio da un sistema chiuso a uno di totale apertura e che nell'uso concreto potrebbe limitare la portata generale della previsione.

Si tratta, per la verità, di un requisito perlopiù sconosciuto alle leggi straniere sull'arbitrato, che tendono a seguire il principio inverso: i poteri cautelari degli arbitri costituiscono la regola e l'espressa esclusione da parte dei compromittenti l'eccezione [cfr., per esempio, l'art. 183, primo comma, della legge svizzera di diritto internazionale privato prevede che "*Salvo diverso accordo, il tribunale arbitrale può ordinare misure provvisorie o misure conservative su richiesta di una parte.*"; in Inghilterra, l'espresso conferimento del potere cautelare degli arbitri è superfluo per importanti categorie di misure, quali le c.d. *security for costs*, misure cautelari relative alla proprietà e all'assunzione e preservazione delle prove, rispetto alle quali il potere sussiste salvo diverso accordo delle parti: cfr. sez. 39 dell'*Arbitration Act 1996*].

### **La reclamabilità dei provvedimenti cautelari degli arbitri - il nuovo art. 818 bis c.p.c.**

Il riconoscimento in capo agli arbitri di poteri cautelari presuppone peraltro anche la simmetrica previsione di adeguate garanzie di verifica e controllo dell'operato degli arbitri. A tal fine, mediante **l'introduzione dell'articolo 818-bis c.p.c.** si è inteso dare attuazione al principio della delega volto

a prevedere in questo ambito la disciplina del reclamo cautelare. A questo proposito, viene stabilito che il reclamo si svolga davanti al giudice ordinario e, tenuto conto che la delega individua come ragioni per l'impugnazione della misura cautelare quelle indicate dall'articolo 829 c.p.c., per analogia sistematica il giudice preposto al controllo della misura cautelare è la Corte d'Appello.

Quanto all'individuazione concreta della Corte d'Appello, la stessa è stata effettuata facendo riferimento al distretto ove è la sede dell'arbitrato, seguendo un evidente parallelismo con tutti gli altri casi di ausilio giudiziario e supporto al procedimento arbitrale per i quali la disciplina del codice di rito fa riferimento, *in primis*, all'autorità giudiziaria del luogo dove è stabilita la sede dell'arbitrato (come previsto, ad esempio, dagli articoli 810, 811, 813, 814, 815 c.p.c.).

Per quanto concerne l'ambito concreto di estensione del reclamo, il nuovo articolo 818-*bis* c.p.c. non ha previsto alcuna limitazione in relazione alla possibile tipologia di provvedimento arbitrale, così comprendendo tanto i casi di accoglimento, quanto di rigetto della richiesta cautelare. Ciò anche ritenendo che l'eventuale previsione della facoltà di reclamo unicamente per i casi di accoglimento della richiesta, oltre che non contemplata dalla legge delega, avrebbe potuto porsi in contrasto con i principi costituzionali, così come già dichiarato dalla Corte costituzionale con la sentenza 23 giugno 1994, n. 253, in relazione all'originaria limitata previsione dell'articolo 669 *terdecies* c.p.c.

Per altro verso (e come espressamente previsto dalla legge delega), la garanzia del reclamo viene limitata dall'articolo 818-*bis* c.p.c. ai soli motivi di cui all'articolo 829, primo comma, c.p.c., in quanto compatibili, oltre che al caso della contrarietà dell'ordine pubblico. Tale previsione intende porsi in conformità con l'ambito di impugnazione nei confronti del provvedimento decisivo finale del giudizio, istituendo un parallelismo tra i possibili motivi di impugnazione del lodo, previsti nello specifico catalogo di *errores in procedendo* di cui all'articolo 829, primo comma, c.p.c. (in quanto compatibili e nella contrarietà all'ordine pubblico) e le possibili censure spendibili nei confronti del provvedimento interinale che abbia accolto o rigettato la richiesta di misura cautelare.

Ed è proprio in conformità con i poteri di riesame limitato, affidati per regola al giudice dell'impugnazione per nullità, che la legge delega ha previsto che anche il reclamo cautelare segua lo stesso *iter* e sia quindi limitato. L'analogia si arresta però a

questo punto, perché mentre con riferimento al lodo l'art. 829 c.p.c. prevede che l'impugnazione per violazione di regole di diritto sia ammessa se espressamente disposta dalle parti, analoga previsione non è riprodotta nella legge delega con riferimento al reclamo cautelare e non pare quindi potersi ammettere.

Il legislatore, pur avendo avvertito l'esigenza di uno strumento di controllo, anche per analogia a quanto accade nella tutela cautelare davanti al giudice ordinario la cui competenza in materia dovrà rimanere radicata in ogni caso di giudizio *ante causam*, ha evidentemente voluto evitare un'ingerenza elevata del giudice nell'ambito del procedimento arbitrale pendente, dove la decisione di merito spetterà comunque agli arbitri.

Il giudice del reclamo avrà quindi poteri di controllo limitati ai motivi di impugnazione declinati dal primo comma dell'art. 829 c.p.c., unitamente a quelli che riguardano le censure sollevate per violazione dell'ordine pubblico. Nel complesso si tratta quindi di una soluzione di equilibrio, che concede il reclamo, ma limita la temuta ingerenza del giudice sull'andamento del procedimento arbitrale solo a casi limitati e di maggiore gravità. [SALVANESCHI, *L'arbitrato nella legge delega per la riforma del processo civile*, Rivista di Diritto Processuale, n. 2, 2022, p. 614]

In ogni caso, dal punto di vista di coerenza sistematica, non sorprende la previsione della reclamabilità del provvedimento cautelare: la dottrina straniera ha infatti da tempo indicato la facoltà di rimozione degli effetti dei provvedimenti cautelari come opportuno e necessario contraltare alla loro eseguibilità [BESSON, *Arbitrage international et mesures provisoires*, Zurich, 1999, 343-344; BERGER, *International Economic Arbitration*, Deventer/Boston, 1993, 589].

### L'attuazione delle misure cautelari - il nuovo art. 818 *ter* c.p.c.

Il nuovo art. 818 *ter* c.p.c. prevede che l'attuazione delle misure cautelari concesse dagli arbitri sia disciplinata dall'articolo 669 *duodecies* c.p.c., sotto il controllo del Tribunale nel cui circondario si trova la sede dell'arbitrato

In questo modo non soltanto si conferma l'idea per la quale le **funzioni esercitate dagli arbitri siano sostanzialmente analoghe a quelle del giudice ordinario** e che anche il provvedimento cautelare emanato dagli arbitri abbia natura non differente da quella del corrispondente provvedimento ema-

nato dal giudice ordinario, ma altresì che lo stesso debba essere soggetto ad analoga disciplina anche con riferimento all'attuazione.

**L'intera disciplina sull'attuazione dei provvedimenti cautelari viene quindi trasposta anche alle ipotesi dei provvedimenti cautelari emanati dagli arbitri**, sia pure con riconoscimento dei necessari poteri non già agli arbitri stessi, quanto al Tribunale del luogo in cui la misura cautelare deve essere attuata.

Il mantenimento in capo al giudice ordinario dei poteri necessari per l'attuazione del provvedimento cautelare risponde del resto alla constatazione generale, e universalmente condivisa, per la quale gli arbitri, in quanto soggetti privati, pur chiamati a rendere attraverso il proprio giudizio una funzione equivalente a quella della giurisdizione di cognizione, rimangono sprovvisti di *ius imperii* e così privati della spendita di poteri coercitivi, rendendosi necessario fare riferimento, per la fase di attuazione ed esecuzione della misura, al giudice ordinario.

La sostanziale trasposizione della disciplina dell'attuazione dei provvedimenti cautelari anche all'ipotesi delle misure cautelari concesse dagli arbitri ha poi reso opportuna all'interno dell'articolo 818-ter c.p.c. la previsione espressa, per l'esecuzione dei sequestri eventualmente concessi dagli arbitri, della salvezza del disposto degli articoli 677 e seguenti del codice di rito, ovvero di quelle specifiche disposizioni che sono in generale deputate all'at-

tuazione dei sequestri. Anche a tal fine si prevede peraltro che sia competente il Tribunale previsto dal primo comma dell'articolo 818-ter, ovvero sempre il Tribunale del luogo in cui la misura cautelare deve essere attuata.

## Conclusioni

L'introduzione del potere di emanare provvedimenti cautelari in capo agli arbitri non può che far risuonare straordinariamente attuali le parole di Pietro Calamandrei "[La tutela cautelare] *mira dunque, come i provvedimenti che il diritto inglese comprende sotto la denominazione di Contempt of court, a salvaguardare l'imperium iudicis, ossia a impedire che la sovranità dello Stato, nella sua più alta espressione che è quella della giustizia, si riduca ad essere una tarda e inutile espressione verbale, una vana ostentazione di lenti congegni destinati, come le guardie dell'opera buffa, ad arrivar sempre troppo tardi [...]* E forse proprio per aver intuito che le misure cautelari attengono più che alla tutela dei diritti soggettivi, alla polizia del processo, la giurisprudenza si è mostrata restia ad ammettere che agli arbitri possa essere conferito dai compromittenti il potere di conceder sequestri durante il giudizio arbitrale" (CALAMANDREI, *Introduzione allo studio sistematico dei provvedimenti cautelari*, Padova, 1936, p. 252), con ciò rendendoci fiduciosi circa la buona riuscita della novella.

# Il potere cautelare degli arbitri nell'arbitrato societario

di Barbara Mamprin

Il **potere cautelare degli arbitri** era già accordato nell'arbitrato societario come unica eccezione normativa al divieto di legge dell'art. 818 c.p.c., nel testo oggi abrogato ad opera della riforma Cartabria e sostituito dal nuovo testo dell'art. 818 c.p.c. (in materia A. Villa, Arbitrato rituale e sospensione delle decisioni sociali, Milano, 2007).

La legge delega 26 novembre 2021, n. 206, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 9 dicembre 2021, n. 292, ed entrata in vigore il 24 dicembre 2021, al fine evidente di conformare il potere cautelare degli arbitri societari a quello che sarebbe stato riconosciuto in via generale a tutti gli arbitri, ha avvertito invero la necessità di innesto del reclamo in un sistema che pur negli anni aveva dato buona prova di sé anche in assenza di ogni strumento di controllo.

Nonostante non esista nessuna incompatibilità ontologica tra arbitrato e tutela cautelare, il nostro legislatore si è sempre mostrato in materia nettamente conservativo.

Solo con l'art. 35 D.L.vo n. 5/2003 si è avuta una prima apertura in materia, con la previsione che *"... se la clausola compromissoria consente la devoluzione in arbitrato di controversie aventi ad oggetto la validità di delibere assembleari agli arbitri compete sempre il potere di disporre, con ordinanza non reclamabile, la sospensione dell'efficacia della delibera"*.

Da qui la successiva modifica dell'art. 818 c.p.c. che, pur confermando nel 2006 la linea di fondo di intransigenza restrittiva, ha dovuto riconoscere almeno l'eccezione della salvezza di *"diversa disposizione di legge"* già presente nel nostro ordinamento proprio nel corpo normativo del decreto societario.

L'articolo 35 D.L.vo n. 5/2003 ha quindi rappresentato fin da subito un primo e importante punto di rottura di un sistema rigidamente chiuso, strutturalmente già conformato secondo uno schema simile a quello oggi previsto dalla legge delega alla lettera c) dell'art. 1, comma 15.

Infatti, il legislatore delegato ha dovuto modellare il potere cautelare degli arbitri con il medesimo sistema già regolato dalla norma societaria, che riservava *"sempre"* agli arbitri il potere cautelare, attribuendo loro un potere esclusivo, con la sola eccezione dell'ipotesi in cui, pur ad arbitrato pendente, fosse necessario proporre la richiesta di sospensione della delibera impugnata e il collegio arbitrale non fosse ancora costituito (A. Villa, Una poltrona per due: la sospensione delle delibere assembleari fra giudice privato e giudice statale, in Riv. arb. 2009, 311 in nota a Trib. Milano 17 marzo 2009).

Per questo caso, infatti, una giurisprudenza ormai consolidata ammetteva la parte a rivolgersi al giudice ordinario, perché in mancanza di un organo preconstituito questa soluzione era, pur in assenza di previsioni normative, quella maggiormente funzionale alle ragioni di urgenza sempre sottese alla misura cautelare.

La legge delega si è dunque ispirata al modello societario, prevedendo un potere cautelare esclusivo degli arbitri, ma indicando in modo espresso il permanere del potere cautelare in capo al giudice *"nei soli casi di domanda anteriore all'accettazione degli arbitri"* (lett. c) art. 1, comma 15, con ciò consentendo un'interpretazione autentica e ben avvalorata dalla prassi della norma societaria.

Il legislatore delegato, in attuazione di tale direttiva

e ricalcando l'esposto orientamento giurisprudenziale, ha quindi introdotto nell'art. 838 *ter*, comma 4, c.p.c., l'inciso "**Salvo quanto previsto dall'articolo 818 c.p.c.**", derubricato "Provvedimenti cautelari", nella sua nuova formulazione, ai sensi del quale "*Le parti, anche mediante rinvio a regolamenti arbitrali, possono attribuire agli arbitri il potere di concedere misure cautelari con la convenzione di arbitrato o con atto scritto anteriore all'instaurazione del giudizio arbitrale. La competenza cautelare attribuita agli arbitri è esclusiva.*"

*Prima dell'accettazione dell'arbitro unico o della costituzione del collegio arbitrale, la domanda cautelare si propone al giudice competente ai sensi dell'articolo 669 quinquies."*

Ha in tal modo attribuito agli arbitri societari i medesimi poteri cautelari attribuiti agli arbitri dal nuovo art. 818 c.p.c..

Il legislatore delegato, sempre all'art. 838 *ter*, comma 4, c.p.c., ha recepito le previsioni deleganti altresì in materia di **reclamo ai sensi dell'art. 818 bis c.p.c. avverso l'ordinanza di sospensiva dell'efficacia delle delibere assembleari, emanata dagli arbitri societari nelle controversie aventi ad oggetto la validità delle stesse**, laddove era prima espressamente precluso, in quanto l'ordinanza di sospensiva emanata dagli arbitri societari era nata ed è vissuta in tutti questi anni come espressamente "*non reclamabile*".

Su questo punto all'uscita del decreto societario si era sviluppato un dibattito immediato, sostenendosi da molti l'illegittimità costituzionale di un sistema che nega il reclamo alla sospensiva affidata agli arbitri, ma lo ammette quando lo stesso tema sia trattato dal giudice ordinario o perché non devoluto ad arbitri, o anche perché in presenza di convenzione di arbitrato il collegio non si sia ancora costituito.

La questione è stata però giustamente ritenuta infondata dalla prevalente giurisprudenza e vale in proposito la considerazione che l'assenza di un rimedio analogo al reclamo quando la pronuncia sia affidata ad arbitri trova piena giustificazione nel fatto che anche i meccanismi di controllo del lodo sono del tutto difformi e più limitati di quelli della sentenza (A. Villa, Arbitrato rituale e sospensione delle decisioni sociali, cit., p. 195 testo e nota 415). Nel sistema previgente, dunque, non vi era controllo sull'ordinanza cautelare emanata dagli arbitri societari, che potevano solo esercitare un potere di revoca o modifica dei propri provvedimenti senza alcuna interferenza del giudice.

Tuttavia, la previsione delegante non era sul punto

del tutto chiara e lasciava quindi adito a dubbi.

Un primo quesito che si poneva è dato infatti dalla differenza di dettato in materia di reclamo tra le lettere c) e f) dell'art. 1, comma 15 della legge delega.

Nel primo caso la direttiva prescrive infatti di "*disciplinare il reclamo cautelare davanti al giudice ordinario per i motivi di cui all'art. 829, primo comma, del codice di procedura civile e per contrarietà all'ordine pubblico*"; nel secondo indica invece semplicemente di "*prevedere altresì la reclamabilità dell'ordinanza di cui all'art. 35, comma 5, del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5, che decide sulla richiesta di sospensione della delibera*".

L'interpretazione preferibile è quella recepita dal legislatore delegato - proprio sulla base della direttiva circa il potere cautelare degli arbitri che è potere cautelare generale e non più limitato alle misure di carattere sospensivo dell'efficacia delle delibere impugnate - è quella meno dirimente di un sistema che è stato costruito sulla mancanza di ogni interferenza del giudice ordinario sull'arbitrato.

Il legislatore delegato, pertanto, diversamente da quanto avvenuto per altri aspetti, ha scelto di non modellare le nuove norme generali sull'attuale disciplina dell'arbitrato societario, bensì di avvicinare quest'ultima a quella predisposta per l'arbitrato di diritto comune.

Anche la lettera f) va quindi letta con le medesime restrizioni che la legge delega impone in via generale al reclamo.

Proprio nell'unica materia - l'arbitrato societario - in cui il potere cautelare degli arbitri era già conosciuto, sarebbe stato infatti davvero discutibile pensare che il giudice ordinario in sede di reclamo potesse entrare nel merito della decisione arbitrale, con evidenti interferenze e ricadute sul corso successivo dell'arbitrato.

Anche in questa materia il reclamo è stato quindi costruito come mezzo di controllo per violazioni particolari e riservato ai soli casi di cui all'art. 829, comma 1, c.p.c. e alla violazione dell'ordine pubblico - in virtù del richiamo che l'art. 838 *ter*, comma 4, c.p.c. fa all'art. 818 bis c.p.c. -, a situazioni quindi la cui particolare gravità consente una casistica limitata di possibile interferenza del giudice nell'ambito del procedimento cautelare.

Ci si è chiesti se la circostanza che l'art. 818 c.p.c. nella sua nuova formulazione, in recepimento di quanto espresso nella legge delega sul punto, richieda che i poteri cautelari degli arbitri siano espressamente conferiti dalle parti con espressione di volontà in tal senso contenuta nella conven-

zione di arbitrato o in atto scritto separato, possa avere qualche ricaduta anche sul potere di sospensiva dell'efficacia della delibera da parte degli arbitri societari.

Qualora infatti si avesse voluto richiedere una espressa manifestazione di volontà delle parti, per mantenere agli arbitri i poteri oggi loro riconosciuti sarebbe necessario intervenire, modificandola, sulla clausola compromissoria statutaria.

Cosa che dovrebbe avvenire con la maggioranza qualificata dei due terzi del capitale sociale prevista dall'art. 838 *bis* c.p.c., e salva comunque la facoltà di recesso dalla società dei soci assenti e dissenzienti.

Questo però significherebbe consentire a una minoranza di poco più di un terzo del capitale sociale, di bloccare ogni altrui iniziativa volta a conservare l'originario potere di sospendere le delibere assembleari.

Né, per giunta, i soci ai quali fosse impedito di adeguare lo statuto potrebbero recedere dalla società, rimanendo così prigionieri di una clausola compromissoria di contenuto parzialmente diverso da quello prima immaginabile.

Uno scenario ancora peggiore, poi, si sarebbe determinato se avesse trovato credito la tesi della prevalenza, rispetto al principio *tempus regit actum* caratteristico della materia processuale, del principio volontaristico.

In tale ipotesi, il potere degli arbitri di sospendere le delibere impugnate, precedentemente insito nell'adozione della clausola compromissoria statutaria, non verrebbe meno nonostante la sopravvenienza legislativa.

Tuttavia, oltre a dover fastidiosamente distinguere tra clausole compromissorie statutarie formate prima della riforma o dopo, è probabile che, seguendo l'impostazione descritta, si sarebbe aperto, con conseguenze disastrose, un periodo di lunga incertezza sulle regole da applicare.

Ecco perché il legislatore delegato ha confermato che **il potere di sospendere le delibere impugnate deve continuare, nell'arbitrato societario, a derivare direttamente dalla legge**, senza necessità di un espresso conferimento da parte dei soci, la cui richiesta costituirebbe un arretramento rispetto al sistema attuale.

Va ancora detto che incide sull'arbitrato societario la norma contenuta nell'art. 1, comma 17, lett. q) della legge delega, recepita dal nuovo art. 669 *octies*, comma 8, c.p.c., laddove prescrive che il provvedimento cautelare di sospensione dell'esecuzione delle deliberazioni assunte da qualsiasi

organo di associazioni, fondazioni o società non perda efficacia in caso di estinzione del giudizio di merito.

Questa disposizione rende ragione alla necessità di stabilità delle misure cautelari sospensive, messa in discussione dalla giurisprudenza di legittimità che ha attribuito natura conservativa alle misure stesse (da ultimo Cass., 26 aprile 2021, n. 10986).

I provvedimenti di sospensione delle delibere impugnate assunti dagli arbitri rimangono pertanto in vita sia nell'ipotesi di estinzione del giudizio di merito che in quella della sua mancata instaurazione, con vantaggio evidente per l'attore, che, dopo avere ottenuto nell'ambito del giudizio di merito il provvedimento cautelare con il quale è stata disposta la sospensione dell'esecuzione della deliberazione, non intenda perseguire la decisione di merito, rispetto alla quale ha ormai interesse solo ai fini della stabilità della misura cautelare.

Va altresì evidenziato che il legislatore delegato si è occupato delle sole delibere assembleari, a cui si riferiva già testualmente l'art. 35, comma 5, D.L.vo n. 5/2003, non menzionando nel nuovo art. 838 *ter*, comma 4, c.p.c. né le deliberazioni del consiglio di amministrazione né le decisioni dei soci di società di persone.

In merito, l'orientamento della giurisprudenza non è perfettamente definito.

Per la piena equiparazione tra le deliberazioni assembleari e quelle del consiglio di amministrazione, si veda Cass. Civ. 3 gennaio 2013, n. 28, in *Giur. it.*, 2013, 1096, espressasi tuttavia sul diverso tema dell'applicazione dell'art. 36, comma 1, D.L.vo n. 5/2003.

Quanto poi all'estensibilità dell'art. 35, comma 5, D.L.vo n. 5/2003, alle decisioni dei soci di società di persone, si veda tra gli altri, in senso favorevole, Trib. Napoli 10 novembre 2014, in *Giur. it.*, 2015, 1960, e tuttavia in senso contrario, Trib. Trento 11-14 febbraio 2004, in *Giur. mer.*, 2004, 1699, in *Riv. arb.*, 2004, 738, e in *Giur. comm.*, 2006, II, 497.

Qualora si propendesse per un'interpretazione meramente letterale della norma in vigore, gli atti non sospensibili secondo la disciplina dell'arbitrato societario dovrebbero comunque poter venire sospesi in base alla normativa ordinaria, con le distorsioni, difficilmente giustificabili, derivanti dall'operare, per fenomeni simili, di disposizioni di legge differenti.

Quanto alla competenza *ante arbitros* del giudice statale, la legge delega non ha esercitato una particolare influenza sulla previgente disciplina della sospensione delle delibere assembleari impugnate.

Il legislatore ha infatti disposto, all'art. 1, comma 15, lett. c), seconda parte, L. n. 206/2021, che, in caso di attribuzione al giudice privato di potestà cautelare, corrispondenti poteri sono mantenuti al giudice statale "nei soli casi di domanda anteriore all'accettazione degli arbitri".

Previsione recepita dal legislatore delegato con l'inserimento dell'ultimo comma del nuovo art. 818 c.p.c..

In tal modo, viene in sostanza recepita la giurisprudenza formatasi in materia societaria, secondo cui il ricorso al giudice è possibile finché gli arbitri non abbiano accettato l'incarico o comunque non siano in condizione di provvedere. (si vedano *ex multibus*, Trib. Roma 22 aprile 2018, in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it), e in Rivista Le Società, 2018, 991; Trib. Milano 7-12 marzo 2018, *ibidem*, 996; Trib. Milano 14 settembre 2016, in Rivista Le Società, 2017, 554; Trib. Milano 22 dicembre 2015, in Rivista Le Società, 2016, 504).

Nulla è dunque cambiato rispetto all'interpretazione dell'art. 35, comma 5, D.L.vo n. 5/2003.

Merita un cenno poi la questione relativa alla coercibilità dell'inibitoria.

Non si può dimenticare che la sospensione della delibera assembleare impugnata è efficace *ex se* e non necessita, a stretto rigore, di essere attuata modificando la realtà materiale.

Le conseguenze *ante* riforma Cartabria di una condotta contraria alla sospensione dichiarata dagli arbitri, come ad esempio la responsabilità degli amministratori, non sempre sembravano costituire un deterrente efficace, quale avrebbe potuto invece essere un meccanismo di coercizione indiretta che preveda la condanna della società al pagamento di una somma di denaro per ogni violazione o inosservanza dell'inibitoria.

È stato pertanto positivo che, nel quadro del complessivo intervento riformatore di cui alla legge delega, venisse meno la principale obiezione a consentire l'operatività delle misure di coercizione indiretta di cui all'art. 614 *bis* c.p.c. a supporto delle misure cautelari pronunciate dagli arbitri e quindi anche del provvedimento di sospensione della delibera societaria impugnata.

L'impossibilità per gli arbitri di corredare i propri provvedimenti con misure *ex art.* 614 *bis* c.p.c. dipenderebbe infatti, secondo gli odierni orientamenti, soprattutto dalla carenza in questi ultimi del cosiddetto *ius imperii*, vale a dire del potere autoritativo di ottenere la realizzazione dei propri co-

mandi attraverso l'eventuale ricorso all'esecuzione forzata.

Né tale ostacolo potrebbe essere superato ricorrendo all'*exequatur* del giudice statale, che è contemplato dall'art. 825 c.p.c. ai fini dell'esecutività al lodo, ma non in relazione alla tutela cautelare e ai suoi accessori.

L'*impasse* – su cui il legislatore delegato non prende posizione, salvo modificare il contenuto dell'art. 614 *bis* c.p.c. – sembrerebbe comunque risolvibile, osservando che, nel sistema delineato dalla legge delega, non è previsto nessun *exequatur* del giudice statale per dare attuazione alle misure cautelari pronunciate dagli arbitri e quindi, a maggior ragione, non dovrebbe essere necessario, per ottenere l'esecuzione forzata delle obbligazioni di pagamento eventualmente previste per l'inosservanza di quanto stabilito in via cautelare, passare attraverso il riconoscimento da parte del giudice di quanto stabilito *ex art.* 614 *bis* c.p.c..

Questa conclusione non pare del resto troppo audace, se si considera che una forma di controllo da parte del giudice statale sulla misura di coercizione indiretta stabilita dagli arbitri in sede cautelare ad ogni modo residuerebbe, consistendo nella possibilità del reclamo ai sensi dell'art. 818 *bis* c.p.c. per i vizi di cui all'art. 829, comma 1, c.p.c., in quanto compatibili e per la contrarietà del provvedimento all'ordine pubblico, senz'altro da riconoscere in caso di misure non rispondenti ai parametri di cui all'art. 614 *bis* c.p.c..

Comunque, anche a negare che gli arbitri possano disporre misure di coercizione indiretta, il nuovo art. 614 *bis* c.p.c. prevede l'attribuzione del relativo potere, oltre che al giudice del provvedimento principale, anche al giudice dell'esecuzione.

L'applicabilità dell'art. 614 *bis* c.p.c. ai provvedimenti cautelari degli arbitri non potrebbe quindi essere impedita tutte le volte in cui, non essendosi ottenuto lo spontaneo adeguamento alla pronuncia, occorra dare avvio alla fase dell'attuazione, che, ai sensi dell'art. 818 *ter* c.p.c. (che richiama l'art. 669 *duodecies* c.p.c.), deve essere attribuita al giudice statale, al quale è certamente consentito emanare misure di coercizione indiretta accessorie a provvedimenti cautelari (si veda tra le tante, per la concedibilità di una misura di coercizione indiretta accessoria ad un provvedimento cautelare, Trib. Reggio Emilia 15 aprile 2015, in *Giur. it.*, 2015, 2382, con nota di G. Frus; Trib. Palermo 27 marzo 2014, in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it)..).

# Il diritto di critica del lavoratore al tempo dei social network

di Eleonora Mingati

Una pagina Facebook, un post su Instagram, un gruppo chiuso, una chat con un numero impressionante di commenti spesso dissonanti dove tutti dicono il contrario di tutto: niente di più normale ai nostri giorni.

Attraverso l'uso smodato dei social networks spesso accade che la critica, seppur lecita, si espanda dilagando e travalicando i confini della libera manifestazione del pensiero.

Specie nell'ambito dei rapporti lavorativi, il difficile equilibrio tra il diritto di critica del lavoratore nei confronti del datore di lavoro è spesso oggetto di contenzioso.

Poniamo prima di tutto l'accento sull'ambito normativo della materia: il diritto di critica è sancito dalla Carta Costituzionale che, all'art. 21, recita: *"Tutti hanno il diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni mezzo di diffusione."* ed è fortemente espresso ed inquadrato anche dall'art. 1 dello Statuto dei Lavoratori che afferma: *"I lavoratori, senza distinzione di opinioni politiche, sindacali e di fede religiosa, hanno diritto, nei luoghi dove prestano la loro opera, di manifestare liberamente il loro pensiero nel rispetto della Costituzione e delle norme della presente legge"*.

La critica, quindi, a differenza della cronaca, si esplica attraverso la manifestazione di un'opinione personale o di un giudizio soggettivo.

Questo principio generale è stato spesso esaminato nell'ambito della dinamica dei rapporti di lavoro in quanto il diritto di critica del lavoratore incontra dei limiti: la critica, intesa come libera espressione di un'opinione del lavoratore, non può ledere la reputazione e l'onore del datore di lavoro.

Inoltre tale libertà di pensiero, per quanto attiene i lavoratori, è confinata anche entro i limiti del principio dell'art. 2105 del Codice Civile che statuisce l'obbligo di fedeltà del dipendente.

La Suprema Corte ha delineato, inserendo il proprio orientamento nel quadro normativo sopra citato, i limiti di questo fondamentale diritto ritenendolo legittimo se esercitato nel rispetto della continenza formale e sostanziale.

Infatti, la Cassazione ha recentemente ribadito tale principio affermando che per non cadere nell'illegittimità, è necessario che, da un punto di vista sostanziale, i fatti narrati dal lavoratore siano sempre rispondenti ai criteri della veridicità, mentre, da un punto di vista formale, l'esposizione deve avvenire senza travalicare i parametri di correttezza, decoro e pertinenza espressiva.

Questo è quanto espresso nella motivazione dalla sentenza n. 17784 del 4 maggio 2022 Cassazione Penale con la quale è stata riformata la decisione presa in primo grado ove un sindacalista era stato condannato per diffamazione in quanto, attraverso un post su un blog online, aveva denunciato la condotta datoriale di "sfruttamento" dei lavoratori per motivi collegati al recesso dal un contratto di appalto.

L'esercizio del diritto di critica dei lavoratori nei confronti del datore, dunque, è lecito laddove sia l'espressione del diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero, tenuto conto dell'interesse dei dipendenti ad esprimersi sulle modalità di esercizio dell'attività imprenditoriale che possono avere ricadute sulle loro condizioni di vita e di lavoro (Tribunale Firenze sent. 396 del 3.06.2022). Al contrario, per la giurisprudenza, la critica

avanzata da un lavoratore nei confronti del proprio datore di lavoro sfocia in un illecito disciplinare laddove non rispetti i requisiti di verità, continenza e pertinenza. In particolare la Cassazione ha ritenuto legittimo il licenziamento irrogato ad un dipendente che esercitando il diritto di critica -ma superando i limiti di correttezza, decoro e pertinenza - ha attribuito all'impresa riferimenti denigratori ed ai suoi dirigenti qualità apertamente disonorevoli (Cass. Sent. 14527 del 6.06.2018).

Queste considerazioni valgono ancora di più in un'epoca come la nostra in cui i social networks giocano il ruolo di protagonisti della nostra quotidianità e dove spesso i lavoratori sfogano le loro lamentele.

D'altronde ogni giorno le aziende si confrontano con dipendenti che postano commenti o critiche relative all'ambiente di lavoro su Facebook, Twitter, LinkedIn o all'interno di gruppi chiusi o nelle famigerate chat Whatsapp.

Come ribadito dalla pronuncia del n. 17784 del 4.05.2022, i limiti di critica sono applicabili anche in tali ambiti senza quindi che venga fatta alcuna differenza circa il "luogo" in cui i pensieri critici sono esternati.

Dunque per la giurisprudenza non può essere licenziato il lavoratore che avanza una critica su Facebook se il post è caratterizzato da toni pacati e con riferimenti non offensivi nei confronti del datore di lavoro.

La Cassazione ha tuttavia chiarito che la diffusione di un messaggio offensivo (travalicante dunque il diritto di critica) attraverso l'uso di una bacheca di un di un social network nei riguardi di persone facilmente individuabili integra un'ipotesi di diffamazione per la potenziale capacità di raggiungere un numero indeterminato di persone online.

Diverso il caso molto diffuso di critiche espresse nelle chat private o nei gruppi chiusi Whatsapp.

Ma quando una chat si può definire privata?

La Cassazione, con la pronuncia n. 21965 del 2018 ha ritenuto che stante la natura "chiusa e privata" delle chat, la pubblicazione da parte dei lavoratori di frasi offensive nei confronti del datore di lavoro all'interno di una chat di Facebook non possa integrare né la fattispecie del reato di diffamazione né tale fatto può essere il fondamento di un licenziamento per giusta causa.

Risulterebbe evidente nonostante il tenore delle frasi pubblicate anche aventi connotati offensivi, la volontà di mantenere privata la conversazione così risultando preponderante la mancanza di volontà di diffusione all'esterno del suo contenuto.

La soluzione preventiva che si prospetta per le aziende è quella dell'applicazione di adeguate policy aziendali.

In questo contesto mediatico sempre più complesso da gestire e controllare risulterebbe opportuno adottare un regolamento interno sull'utilizzo dei social network e del web in generale per i dipendenti nell'ambito lavorativo prevedendo regole chiare ossia prima di tutto, affermando ciò che è lecito e consentito entro i limiti della continenza formale e sostanziale e, successivamente, individuando, in caso di illecito, le sanzioni applicabili.

In conclusione questa tipologia di policy, vista la diffusione senza confini dell'utilizzo anche delle chat, avrebbe la fondamentale utilità, da una parte, di prevenire un danno reputazionale alle aziende e, dall'altra, disegnerebbe, per i dipendenti, una linea di demarcazione entro cui esercitare il loro diritto di critica.

# Il fattore emergenziale è rilevante solo se imprevedibile per le parti

di Eugenio Sacchetti - Guida al Diritto, 1 ottobre 2022, n. 36, p. 55-58

*Il Tribunale di Arezzo nell'ordinanza in commento ha rilevato che l'eccessiva onerosità sopravvenuta, consistente in abnormi cause di natura economica e finanziaria, di carattere generale o particolare, che incidano sui prezzi in maniera straordinaria e imprevedibile è ravvisabile nella mera variazione del costo delle materie prime rientrante nella ordinaria oscillazione dei prezzi*

Un primo assaggio del contenzioso che si prospetta inevitabile **in tema di onerosità sopravvenuta** viene offerto **dall'ordinanza cautelare d'urgenza del Tribunale di Arezzo 22 giugno 2022** che, sia pure in via sommaria, ha **esaminato la gravità della situazione energetica** che si è venuta a creare in quest'ultimo biennio, onde vedere almeno di tapparne i danni immediati con provvedimenti provvisori. È superfluo spender parole per sottolineare l'importanza dell'emergenza che sta allargandosi su vari fronti, anche della pandemia e della siccità, e che trova rimedi legislativi allo stato insoddisfacenti, e per giunta situazioni del genere da tempo non si erano fortunatamente verificate almeno di tale gravità nel nostro Paese, e quindi occorre prepararsi attentamente per vedere di poter rimediare nei limiti del possibile a eventi rovinosi per l'economia di tante e tante imprese. **Da qui un primo esame della questione, in particolare sotto il profilo dell'esperibilità dei provvedimenti d'urgenza.**

## Il fatto all'esame dei giudici aretini

Era vigente un «**contratto di fornitura di servizi di deposito stoccaggio e movimentazione merci**», col quale l'attuale ricorrente si era impegnata a erogare **i servizi relativi al deposito, allo stoccaggio**, alla custodia e alla movimentazione **dei prodotti gelati**, congelati e surgelati di proprietà di controparte stoccati, custoditi e posizionati negli spazi indicati, **presso la cella frigorifera di proprietà della ricorrente**. Senonché erano insorte documentate emergenze in relazione **all'aumen-**

**to dei costi di esercizio per consumi di energia**, e così la ricorrente si era decisa a rivolgersi al Tribunale di Arezzo in via cautelare ex articolo 700 del Cpc affinché, accertata la ricorrenza dei presupposti di cui all'articolo 1467 del Cc, disponesse, a seguito di vari mutamenti intervenuti, **la cessazione della fornitura di servizi di deposito, stoccaggio e movimentazione e ordinasse alla controparte la liberazione** immediata dei beni occupati, stabilendo una penale giornaliera di 200 euro, per l'eventuale illegittimo protrarsi dell'occupazione.

## La normativa

A norma del comma 1 dell'articolo 1467 del Cc nei contratti a esecuzione continuata o periodica - è questa l'ipotesi che ci occupa - ovvero a esecuzione differita, se la prestazione di una delle parti è divenuta eccessivamente onerosa per il verificarsi di **avvenimenti straordinari e imprevedibili**, la parte che deve tale prestazione può domandare la risoluzione del contratto, con gli effetti stabiliti dall'articolo 1458 del Cc, in forza del quale la risoluzione del contratto per inadempimento ha effetto retroattivo tra le parti, salvo il caso di contratti a esecuzione continuata o periodica, **riguardo ai quali l'effetto della risoluzione non si estende alle prestazioni già eseguite.**

Leggendo attentamente le due norme ci si rende tosto conto che la scelta della via cautelare, anteriormente a quella del giudizio ordinario contenzioso, **è pressoché obbligata** per chi lamenti l'onerosità sopravvenuta. **Difatti la risoluzione**

**del contratto originario può venire ordinata soltanto con sentenza costitutiva, non essendo prevista per tale ipotesi alcuna risoluzione di diritto**, e si sa quanto durano i giudizi ordinari, con la conseguenza che nel frattempo continuano nei contratti ad esecuzione continuata o periodica le prestazioni originarie e **l'effetto della risoluzione non si estende alle prestazioni già eseguite**.

E men che meno nei contratti a prestazioni corrispettive la parte che subisce l'eccessiva onerosità sopravvenuta della prestazione **potrebbe in una sorta di autotutela autoridurre i pagamenti contrattualmente dovuti** e sollevare nel giudizio promosso dalla controparte per il recupero di quanto è contrattualmente dovuto l'eccezione di mancato o parziale inadempimento.

È vero che a norma del comma 3 di detto articolo 1467 del Cc la parte contro la quale è domandata la risoluzione può evitarla **offrendo di modificare equamente le condizioni del contratto**. Ma – come espresso dalla Cassazione civile, sezione I con ordinanza del 26 gennaio 2018 n. 2047 – nei contratti a prestazioni corrispettive la parte che subisce l'eccessiva onerosità sopravvenuta della prestazione può solo agire in giudizio per la risoluzione del contratto, ex articolo 1467 del Cc, comma 1, purché non abbia già eseguito la propria prestazione, ma non ha diritto di ottenere l'equa rettifica delle condizioni del negozio, la quale può essere invocata soltanto dalla parte convenuta in giudizio con l'azione di risoluzione, ai sensi del comma 3 della medesima norma, in quanto il contraente a carico del quale si verifica l'eccessiva onerosità della prestazione non può pretendere che l'altro contraente accetti l'adempimento a condizioni diverse da quelle pattuite.

#### **L'ordinanza cautelare del Tribunale di Arezzo**

Il Tribunale di Arezzo nell'ordinanza in commento ha rilevato che **l'eccessiva onerosità sopravvenuta**, consistente in abnormi cause di natura economica e finanziaria, di carattere generale o particolare, che incidano sui prezzi in maniera straordinaria e imprevedibile **è ravvisabile nella mera variazione del costo delle materie prime rientrante nella ordinaria oscillazione dei prezzi** e, quindi, nell'alea normale del contratto, dovendo consistere in **abnormi cause di natura economica e finanziaria**, di carattere generale o particolare, che incidano **sui prezzi stessi in maniera straordinaria e imprevedibile**; tale seconda ipotesi si

era verificata nella specie, per avere l'energia elettrica raggiunto dei costi non prevedibili e superiori rispetto alle normali oscillazioni di mercato in ragione della crisi economica e finanziaria, alla quale si è aggiunto il conflitto bellico in atto in Europa. Con una notevole incidenza nell'ambito dell'attività economica esercitata dalla ricorrente.

Tenendo conto che il conseguente squilibrio tra le prestazioni delle parti non appare avere carattere temporaneo protraendosi in misura sempre maggiore da molti mesi e del documentato *“periculum in mora”* consistente **fra l'altro nell'insostenibilità delle spese per il personale**, il Tribunale di Arezzo a norma degli articoli 669-bis e seguenti e 700 del Cpc **ha disposto la cessazione della fornitura dei servizi di deposito, stoccaggio e movimentazione merci e l'ordinanza ha fissato in € 100,00 la somma di denaro dovuta da parte resistente per ogni giorno di ritardo nell'esecuzione del provvedimento**; ciò per aver ritenuto applicabile anche in questa procedura l'articolo 614-bis del Cpc (dal titolo «Misure di coercizione indiretta»), a norma del cui primo comma con il provvedimento di condanna all'adempimento di obblighi diversi dal pagamento di somme di denaro il giudice, salvo che ciò sia manifestamente iniquo, fissa, su richiesta di parte, la somma di denaro dovuta dall'obbligato per ogni violazione o inosservanza successiva ovvero per ogni ritardo nell'esecuzione del provvedimento, tenendo conto – ex secondo comma – del valore della controversia, della natura della prestazione, del danno quantificato o prevedibile e di ogni altra circostanza utile.

#### **L'ORIENTAMENTO “CARDINE”**

**Contratti in genere - Scioglimento del contratto - Risoluzione del contratto - Per eccessiva onerosità - In genere eccessiva onerosità sopravvenuta a carico di un contraente - “Reductio ad aequitatem” del contratto - Soggetto legittimato - Convenuto nel giudizio di risoluzione - Esclusività - Ragioni.** (Cc, articolo 1467, comma 1)

Nei contratti a prestazioni corrispettive la parte che subisce l'eccessiva onerosità sopravvenuta della prestazione può solo agire in giudizio per la risoluzione del contratto, ex articolo 1467, comma 1, del Cc., purché non abbia già eseguito la propria prestazione, ma non ha diritto di ottenere l'equa rettifica delle condizioni del negozio, la quale può essere invocata soltanto dalla parte convenuta

in giudizio con l'azione di risoluzione, ai sensi del comma 3 della medesima norma, in quanto il contraente a carico del quale si verifica l'eccessiva onerosità della prestazione non può pretendere che l'altro contraente accetti l'adempimento a condizioni diverse da quelle pattuite.

*Cassazione, sezione I civile, ordinanza 26 gennaio 2018 n. 2047*

### **L'onerosità sopravvenuta**

La questione di fondo, quella dell'eccessiva onerosità rilevante ai sensi dell'articolo 1467 del Cc, è stata esaminata dall'ordinanza in via sommaria, nel provvedimento residuale aperto dall'articolo 700 del Cpc a chi ha fondato motivo di temere che durante il tempo occorrente per far valere il suo diritto in via ordinaria, questo sia minacciato da **un pregiudizio imminente e irreparabile**, al fine di consentire di chiedere con ricorso al giudice i provvedimenti d'urgenza, che appaiono, secondo le circostanze, più idonei ad assicurare provvisoriamente gli effetti della decisione sul merito. Dunque **non è stata affrontata di petto la questione di base, quella della risoluzione del contratto, ma evidentemente soltanto disposto il rimedio temporaneo della cessazione della fornitura dei servizi di deposito, stoccaggio e movimentazione merci e la liberazione immediata dei beni occupati**; salvo poi vagliare, nel giudizio successivo di merito, il fondamento della questione sostanziale. Tuttavia l'ordinanza in commento si caratterizza per aver preso in esame fra le prime, oltre quelle ivi citate del Tribunale di Roma e di Milano, l'ormai drammatica situazione già profilata e che sta viepiù emergendo del rincaro dei prezzi per la crisi energetica sotto il profilo delle ripercussioni sui contratti di durata in corso. Potrebbe ancora aggiungersi che la questione può porsi anche per altre emergenze che ci hanno colpito in questi ultimi anni, da quella pandemica a quella della siccità, e non mancano ancor più cupe avvisaglie. E non si tratta certo di eventi rientranti nell'esclusione prevista dal comma 2 dell'articolo 1467 Cc, a norma del quale **la risoluzione non può essere domandata se la sopravvenuta onerosità rientra nell'alea normale del contratto**. Semmai occorre ricordare che deve trattarsi di avvenimenti straordinari e imprevedibili, e quindi l'onerosità sopravvenuta non potrà invocarsi per i contratti oggi o da poco stipulati, allorché l'attuale pandemonio è da tempo notorio. **L'impedimento dev'esser comunque di**

**natura oggettiva e assoluta**, nel senso che nessun debitore, in quella medesima situazione e con l'utilizzo dell'ordinaria diligenza, potrebbe eseguire correttamente la prestazione. Nessun rilievo alle situazioni personali, dunque, e tampoco alla sopravvenuta mancanza di denaro del contraente debitore (*"genus nunquam perit"*) come già risulta dalla Relazione del Ministro Guardasigilli al codice civile, «non può, agli effetti liberatori, essere presa in considerazione l'impossibilità di adempiere l'obbligazione, originata da cause inerenti alla persona del debitore o alla sua economia, che non siano obiettivamente collegate alla prestazione dovuta».

### **È importante in proposito osservare che in quasi contemporanea con l'ordinanza in oggetto l'Autorità nazionale anti corruzione (Anac) ha emanato la delibera 11 maggio 2022 n. 227**

concernente i contratti pubblici di fornitura del materiale informatico, prendendo in esame l'anomalia gravissima venutasi a creare in quest'ultimo biennio per il lockdown e la situazione energetica. Situazione già presa in esame dalla stessa Anac quanto ai contratti aventi a oggetto servizi e forniture con la precedente delibera del 9 aprile 2020 n. 312. A seguito di un'accurata disamina della particolare normativa europea e nazionale in tema di ripercussione di ipotesi di forza maggiore sui contratti, l'Anac concede alle stazioni appaltanti, qualora abbiano a verificare comprovati eventi di tale gravità, di valutare, caso per caso, la possibilità di ritenere integrata la causa di forza maggiore e applicare le disposizioni normative vigenti (fra le quali appunto l'articolo 1467 del Cc) con l'espressa avvertenza che il fornitore, il quale intenda avvalersi della causa esimente, dovrà necessariamente adempiere agli obblighi informativi, eventualmente stabiliti in apposite clausole contrattuali o comunque applicabili in virtù del principio codicistico di buona fede contrattuale.

### **Il principio di buona fede contrattuale**

Si osserverà che il richiamo alla buona fede della controparte si legge anche nell'ordinanza in commento 22 giugno 2022, colà a supporto dell'esigenza di dar luogo all'emissione del provvedimento d'urgenza, richiamo che comunque **lascia un'ombra a carico di un comportamento non collaborativo che potrebbe avere un peso nel successivo giudizio sul merito**. A norma dell'articolo 1375 del Cc il contratto deve essere eseguito secondo buona fede, ma sopra si è visto come il meccani-

simo predisposto dal comma 3 di detto articolo 1467 del Cc - per la parte contro la quale è domandata la risoluzione che può evitarla offrendo di modificare equamente le condizioni del contratto - sia assolutamente blindato, secondo l'interpretazione resa dalla Cassazione civile, sezione I, con la citata ordinanza del 26 gennaio 2018 n. 2047. È evidente che le parti possono liberamente rinegoziare le condizioni contrattuali in via stragiudiziale o anche in sede di conciliazione giudiziaria, ma pare ventilato sia dall'ordinanza in commento sia dalla delibera Anac **il dubbio che possa profilarsi pure una responsabilità a carico della controparte che non voglia tener conto della richiesta di revisione delle condizioni contrattuali per effetto dell'onerosità sopravvenuta, in ossequio appunto al principio di buona fede.**

Non sembra "*de iure condito*" che ciò possa affermarsi, stante la precisa procedura ad hoc predisposta dal ripetuto terzo comma dell'articolo 1467 del Cc. **L'aspetto della buona fede potrebbe comunque assumere rilievo in seno al giudizio per la parte che abbia resistito alla domanda di "*reductio ad aequitatem*"** poiché a norma del comma 1 dell'articolo 96 del Cpc se risulta che la parte soccombente ha agito o resistito in giudizio con mala fede o colpa grave, il giudice, su istanza dell'altra parte, la condanna, oltre che alle spese, al risarcimento dei danni, che liquida, anche d'ufficio, nella sentenza. E anzi il successivo terzo comma prevede che in ogni caso, quando pronuncia sulle spese ai sensi dell'articolo 91, il giudice, anche d'ufficio, possa altresì condannare la parte soccombente al pagamento, a favore della controparte, di una somma equitativamente determinata.

## L'attesa di nuove regole

Non si può tuttavia tralasciare di ricordare l'insoddisfazione sull'attuale regolamentazione codicistica, tant'è che "*de iure condendo*"

giace un progetto nell'ambito del disegno di legge recante la delega al Governo per la revisione e integrazione del codice civile. Progetto che si propone di adeguare la legislazione nazionale all'istituto della rinegoziazione contrattuale, da tempo valorizzato a livello europeo e in particolare nei sistemi di *common law*, e che con ogni probabilità verrà riproposto nella prossima legislatura almeno sul punto, stante l'estrema urgenza d'impartire una disciplina certa e lineare nel problema che preoccupa ormai una miriade d'impresе.

In base a tale progetto viene riconosciuto **il diritto delle parti di contratti** divenuti eccessivamente onerosi per cause eccezionali e imprevedibili di pretendere **la loro rinegoziazione secondo buona fede o, in caso di mancato accordo**, di chiedere in giudizio l'adeguamento delle condizioni contrattuali in modo che sia ripristinata la proporzione tra le prestazioni originariamente convenute dalle parti. **Viene riconosciuto l'obbligo di rinegoziare le condizioni del contratto ogni qualvolta eventi eccezionali e imprevedibili alterino in modo irreversibile l'equilibrio del sinallagma.** Viene inoltre prevista **una sorta di "clausola di salvaguardia"**, che legittima la parte lesa ad agire in via giudiziale per ottenere l'adeguamento del contratto nelle ipotesi di mancato accordo: il giudice è investito di un potere equitativo di ampia portata sia nell'*an debeatur* sia nel *quantum debeatur*.

# Imprenditore incentivato a usare lo strumento più conveniente per i creditori

di Andrea Ferri- Edicola Fisco, 29 settembre 2022, p. 51-58

*Il Legislatore nella declinazione della nuova normativa si è posto l'obiettivo di salvaguardare in primis la continuità aziendale*

Qualora l'organo di governance omettesse la redazione del PEF (obbligatorio ex articoli 2392, 2381 e 2086 c.c. e articolo 3 CCI) ed il curatore si trovasse, disgraziatamente, a navigare nel mare in tempesta del ripristino della continuità aziendale, tutto il business model potrebbe vacillare.

## La gestione dell'impresa e le misure premiali

Le asimmetrie informative tra debitore e curatore (che determinano perdite immediate, costi per il ripristino della continuità aziendale, oltre ai costi legati al "piano B" non approntato tempestivamente dal debitore) devono costituire la base di partenza per la determinazione del danno dell'azione di responsabilità in capo all'organo di governo.

La nuova formulazione dell'articolo 2486 III comma c.c. (implementato dall'articolo 378 CCII) stabilizza i criteri sintetici di determinazione del danno con il metodo dei netti patrimoniali.

Se la governance omette di rappresentare un piano che dovrebbe essere trasmesso a partire dall'istruttoria prefallimentare, la differenza in termini di performances aziendali potrebbe determinare un ulteriore danno specifico da parte del Cda.

Chi scrive si rifiuta di credere che una società strutturata possa, dopo la delibera del Cda ex articolo 152 Lf, determinare un percorso sulla base di un piano di risanamento, necessariamente condiviso con tutte le aree aziendali, unicamente sulla base delle poche norme dedicate alla composizione negoziata della crisi, soprattutto se insolvente.

Ad ogni modo, quel debitore "strutturato" dovrà tenere sempre in debito conto il piano dell'esercizio provvisorio fallimentare, soppesandolo in termini di peggiore o migliore performance per i creditori, e soprattutto definendolo quale "piano B per il Tribunale", che dovrà valutare l'omologazione nel concordato semplificato, al fine di non arrecare mai pregiudizi ai creditori.

Con l'adozione di un completo e corretto assetto organizzativo in azienda, la scelta di dotarsi di procedure di controllo di gestione, management control, prevenzione dei rischi (e chi più ne ha ne metta) si concretizzerà inevitabilmente nell'implementazione del sistema informativo aziendale, chiamato ad elaborare e rendere facilmente leggibili i dati necessari all'implementazione dell'assetto organizzativo stesso, da poter sottoporre ai responsabili individuati nell'organigramma aziendale.

In questo modo le misure premiali previste **dall'articolo 25 bis** del CCI, dall'accettazione dell'incarico da parte dell'esperto e sino alla conclusione delle trattative, riguarderanno:

1. **Gli interessi che matureranno sui debiti tributari dell'imprenditore sono ridotti alla misura legale;**
2. Le sanzioni tributarie sono ridotte alla misura minima se il termine del pagamento scade dopo l'istanza dell'articolo 17
3. Le sanzioni e gli interessi sui debiti tributari sor-

ti prima dell'istanza dell'articolo 17 sono ridotti a metà nelle ipotesi dell'articolo 23 comma 2

4. In caso di pubblicazione nel registro imprese del contratto di cui all'articolo 23, comma 1 lettera a) e dell'accordo di cui all'articolo 23, l'Agenzia entrate concede, se l'istanza è firmata anche dall'esperto, un piano di rateizzazione fino a settantadue rate mensili
5. Dalla pubblicazione nel registro imprese del contratto e/o comma 1 e dell'accordo di cui all'articolo 23, si applicano gli articoli 88 comma 4 -ter e 101 comma 5 del Tuir.

Nel caso di apertura della successiva liquidazione giudiziale gli interessi e le sanzioni sono dovuti senza le riduzioni di cui ai commi 1 e 2

Altra importante misura premiale è prevista **all'articolo 20** ove, con l'istanza di nomina dell'esperto, e sino alla conclusione delle trattative, non si applicano gli articoli 2446, 2447, 2482 bis, 2482 ter, 2484 e 2545 duodecies del codice civile, celando lo stato di insolvenza.

Con la riforma il legislatore ha voluto imporre un passo evolutivo alle aziende, spostando l'attenzione dalla gestione della crisi (ovvero lo squilibrio economico-finanziario dell'azienda) alla prevenzione della medesima. Infatti, i lavoratori dipendenti e i fornitori delle imprese fallite, nonché lo Stato e gli enti previdenziali hanno dovuto (e dovranno) subire le conseguenze della mala gestio di amministratori e imprenditori poco attenti in passato: ciò non è più ammissibile oppure ne pagheremo tutti le conseguenze.

Il Dlgs 14/2019, articolo 3 "Doveri del debitore" stabilisce che l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. L'imprenditore collettivo (società di ogni tipo) deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Con la modifica dell'articolo 2086 Cc "Gestione dell'impresa" è stato introdotto in particolare il secondo comma riguardante tutte le società, anche le piccole Pmi.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere (leggasi, l'obbligo) di istituire un

assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

All'articolo 2475 Cc, primo comma, è stabilito che "l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori" che quindi devono informarsi in proprio e affidarsi a consulenti specializzati per comprendere e attuare le disposizioni normative, adottando o implementando gli adeguati assetti in azienda secondo le migliori best practice.

L'articolo 378 del Dlgs 14/2019 ha aggiunto inoltre un sesto comma all'articolo 2476 del Codice civile che, nella sua prima parte, recita testualmente: "Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale ... (omissis)".

Gli amministratori, inoltre, sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società (articolo 2476 primo comma).

Quindi, all'obbligo di istituire gli adeguati assetti si accompagna, quale sanzione, la responsabilità personale patrimoniale degli amministratori nei confronti dei terzi danneggiati dal loro comportamento omissivo o comunque in qualche misura superficiale, negligente

Si ricorda che la funzione di amministrazione di una società rientra nel novero delle attività disciplinate dall'articolo 1176 Cc. che, al secondo comma, richiede, nell'adempimento delle obbligazioni inerenti all'esercizio di un'attività professionale, che la diligenza sia adeguata alla natura dell'attività esercitata.

All'articolo 2486 "Poteri degli amministratori" infine è stabilito che al verificarsi di una causa di scioglimento della società (la perdita della continuità aziendale configura una causa di scioglimento, articolo 2484 Cc) gli amministratori conservano il potere di gestire la società, ai soli fini della conser-

vazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale, e gli amministratori sono personalmente e solidalmente responsabili dei danni arrecati alla società, ai soci, ai creditori sociali e ai terzi, per atti o omissioni compiuti in violazione di tale obbligo.

Risulta quindi evidente che un'azienda i cui amministratori decidano, al fine di risolvere la problematica dell'adeguamento della società alle nuove disposizioni di legge, anche con apposita delibera, di implementare nel sistema di controllo interno gli strumenti adeguati alla guida dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e ad intercettare prontamente gli indizi di crisi.

### **Rapporto fra crisi e perdita della continuità aziendale**

Si è molto discusso, in occasione dei lavori della commissione Rordorf e nell'ambito dei lavori parlamentari, sulla definizione di crisi ed un aiuto determinante è stato fornito da parte del Consiglio nazionale dei commercialisti e della dottrina aziendalistica.

Tale definizione era assolutamente carente nella legge fallimentare.

All'articolo 160 Lf il Legislatore, riferendosi all'imprenditore "che si trova in stato di crisi", senza specificarne la portata, ha individuato i requisiti oggettivi per accedere alla procedura di concordato precisando, altresì, che per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza.

Solo nel codice civile, con l'articolo 2467, si intravedeva una definizione assimilabile alla nozione di crisi, laddove si fa riferimento all'obbligo di restituzione dei finanziamenti soci postergati ossia quelli "in qualsiasi forma effettuati che sono stati concessi in un momento in cui, ...risulta un eccessivo squilibrio dell'indebitamento rispetto al patrimonio netto..." nozione, quest'ultima, assimilabile al rapporto debito/equity che rappresenta il classico ratios di bilancio, denominato quoziente di indebitamento, che misura la difficoltà economica-finanziaria dell'impresa.

Nelle linee guida "informativa e valutazione sulla crisi d'impresa" - documento del CNDCEC del 30 ottobre 2015, la definizione di crisi richiama quella tipicamente Zappiana:

CRISI (definizione): "una perturbazione o improvvisa modificazione di un'attività economica organizzata, prodotta da molteplici cause ora interne al singolo organismo ora esterne ma comunque capaci di minarne l'esistenza o la continuità (Gino Zappa, La produzione nell'economia delle imprese, 1957).

La teoria zappiana, se non intende affermare compiutamente il concetto di organismo da assegnare all'azienda, pure ne assimila e ne condivide il presupposto della unitaria coordinazione dei mezzi disponibili per il raggiungimento di un obiettivo comune; in sostanza, si afferma la teoria sistemica dell'azienda, poiché ne individua i componenti e ne richiede la coordinazione per il raggiungimento di un fine preordinato: il soddisfacimento dei bisogni umani.

Queste correlazioni cinetiche tra gli equilibri aziendali dovrebbero allertare coloro che hanno la responsabilità del governo dell'impresa sull'importanza di presidiare tutte e tre le condizioni di equilibrio, anche quelle che, talvolta, per il loro carattere di immaterialità, non appaiono subito evidenti, come la condizione finanziaria d'equilibrio.

In termini più pratici, la crisi rappresenta una fase di squilibrio economico - finanziario che è in grado, se non affrontata, di mettere a repentaglio la continuità aziendale.

Le tre condizioni di equilibrio aziendale: i) economica, ii) finanziaria e iii) patrimoniale, vanno tenute nella massima considerazione da parte degli organi di governance e di controllo, i quali dovranno considerare l'unitarietà delle oscillazioni come se fossero aggregate in un unico contenitore.

La perdita di marginalità, che origina il disequilibrio economico nel tempo, falciava il capitale netto ed intacca la solidità patrimoniale dell'azienda. Inizia in tal modo a disgregarsi l'equilibrio patrimoniale, con un conseguente incremento dell'indebitamento.

Il disequilibrio finanziario e patrimoniale, originato solitamente dal disequilibrio economico, provoca indirettamente un ulteriore aggravamento del conto economico, mediante l'incremento degli oneri finanziari.

La patologia è rappresentata dai seguenti valori

apicali negativi: i) il patrimonio netto azzerato ii) il cash flow azzerato. Insomma, per definirla semplicemente, per i giuristi, è l'insolvenza prospettica o futura.

Prima di arrivare alla fase di stand still con i creditori, quando iniziano le trattative per risolvere la crisi, come può il consiglio di amministrazione determinare la dead line oltre la quale la delibera di cui all'art. 152 l.f., che, come detto, può considerarsi atto di ordinaria amministrazione, sarebbe tardiva?

Occorre rapportarsi a criteri di tecnicità contabile e ragionieristica quali:

- › Principio di revisione 570 (ISA Italia) OIC 6 (ma anche OIC 1, 5, 11 e 19)
- › IAS 1;
- › Documento Banca d'Italia, Consob e Isvap del 6 febbraio 2009 e comunicazione Consob n. 9012559;
- › Principi contabili dottori commercialisti e norme codicistiche in primis l'articolo 2423 bis c.c.;
- › Monitoraggio del patrimonio netto - impairment test sugli intangibles quali marchi, brevetti ma anche sulla valutazione del magazzino, dei crediti, degli immobili industriali;
- › Valutazione del ciclo di tesoreria collegato con le singole componenti del CCN (attività correnti-passività correnti);
- › Monitoraggio del rendiconto finanziario almeno ad un anno in abbinamento col business plan Continuità fisica dell'azienda > (vitalità) - i contratti, i clienti, la rete vendita, i processi, il know-how; gli intangibles sono attivi ed hanno un valore?
- › Indici di bilancio, se palesemente incoerenti col business e valutativi dello squilibrio economico finanziario;
- › Misurazione dell'EBIDTA (generato e prospettico): per la garanzia di sostegno di qualsiasi piano di ristrutturazione del debito si vada ad ipotizzare, nella logica di un adeguato indice di copertura delle passività, l'EBIDTA dovrebbe

avere un valore di 1,3-1,5 rispetto al DSCR (Debt Service Coverage Ratio). Tale rapporto utilizza il servizio del debito quale capacità di rimborso delle quote di capitale a breve e a medio lungo termine e la totalità degli interessi pagati sulle passività aziendali; questo nell'assunto che vi sia adeguata capacità di copertura a breve con l'autoliquidante

- › Il Debt Service Cover Ratio (DSCR) è pari al rapporto, calcolato per ogni periodo dell'orizzonte temporale previsto per la durata dei finanziamenti, fra il flusso di cassa operativo dell'impresa (per semplificazione assimilato al valore EBITDA) ed il servizio del debito comprensivo di quota capitale e quota interessi.
- ›  $DSCR = FCO / DFt + It$  (volto a determinare se i flussi di cassa sono diventati insufficienti per servire il Debito)

Dove:

FCO = flusso di cassa operativo relativo all'esercizio t-esimo  
DFt = quota capitale da rimborsare nell'esercizio t-esimo

It = quota interessi da corrispondere nell'esercizio t-esimo

- › Il valore esuberante, rispetto a 1, auspicabile intorno all'1,3/1,5 permette, per la differenza, il pagamento dei dividendi agli azionisti.
- › Rapporto tra PFN ed EBITDA - L'indice misura la sostenibilità del debito aziendale in base al cash flow lordo prodotto dalla gestione. E' importante che l'indicatore assuma valori contenuti in termini assoluti: in questo caso si metterebbe in evidenza una sostanziale capacità dell'azienda a sostenere il rimborso dei debiti finanziari indicati nella PFN, tra le quali compaiono le quote di rimborso dei debiti di finanziamento a lungo termine attraverso la generazione di flussi reddituali operativi caratteristici lordi indicati nel valore dell'Ebidta. (Fondazione nazionale Dottori commercialisti, Documento 15.9.2015, La posizione finanziaria netta quale indicatore alternativo di performance).

Ciò è dovuto al fatto che, qualora non si verificano variazioni del capitale circolante e, dunque, nei crediti verso clienti e dei debiti verso fornitori, la configurazione reddituale Ebidta esprime una mi-

sura indicativa sintetica dei flussi di cassa operativi generati dalla gestione caratteristica che possono, dunque, essere utilizzati al servizio degli impegni finanziari assunti.

Si rivela, pertanto, un indicatore di reddito fortemente utilizzato nella pratica professionale e nella valutazione sintetica della capacità di generare flussi finanziari operativi di un progetto di investimento di un'azienda, soprattutto se finanziato con capitale di terzi.

### **Early warnings tra Legge delega e correttivo Dlgs 147/2020**

Nella Legge delega n. 155/2017 erano indicati alcuni indici, mentre nei decreti attuativi si demanda al CNDC l'emanazione successiva di indici settoriali.

Si vuole annotare, secondo la miglior tecnica aziendale, i ratios che evidenziano, secondo certi range comparativi tra esercizi di bilancio, gli allarmi contabili (cosiddetti early warnings) che possono far attivare la deliberazione del 152 Lf oppure la mediazione assistita.

I tre indici indicati dal Dlgs 14/2019 all'articolo 13 hanno sostituito i quattro indici indicati dalla legge delega n. 155 del 2017:

1. Rotazione del magazzino (non pertinente poiché troppo difforme da settore a settore) Indice di rotazione = costo del venduto / (magazzino To + Magazzino T1) / 2 Indica quante volte un'azienda vende le proprie giacenze medie di merci in un anno Un valore alto è positivo = un dato accettabile per un'azienda manifatturiera è 4. Indice non significativo in quanto l'eventuale adozione di benchmark di riferimento rischia di essere non corretta e tantomeno applicabile in modo indiscriminato alle diverse situazioni che caratterizzano i diversi settori merceologici). Sono indici rappresentativi della "salute" del business;
2. Rapporto debt/equity
3. Liquidità primaria attività correnti/pass correnti= maggiore di 1
4. Rotazione dei crediti (idem come rotazione magazzino)

Pensiamo alla grande distribuzione rispetto ad

un'azienda manifatturiera. Non è pensabile elaborare un unico benchmark di riferimento.

Indice di rotazione = Vendite / (Crediti commerciali To + Crediti commerciali T1) / 2

Indica il numero di volte in cui lo stock dei crediti si rinnova in un anno. Un valore alto è positivo = un dato accettabile per un'azienda manifatturiera è 3

Nell'articolo 13 ora troviamo:

- 1) Sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- 2) L'adeguatezza dei mezzi propri rispetto ai mezzi di terzi;
- 3) I ritardi nei pagamenti reiterati e significativi

Oltre a questi ratios indicati dall'articolo 13 CCI sono da considerarsi, altresì, importanti per diagnosticare lo stato di crisi:

- rotazione dei debiti che è l'indice che più si avvicina al debt service cover ratio

Indice di rotazione = (acquisti merci B6 + Costi servizi B7) / (debiti commerciali To + Debiti commerciali T1)/2 Indica il numero di volte che lo stock di debiti vs fornitori si rinnova in un anno

Un valore alto è positivo = un dato accettabile per un'azienda manifatturiera è 3

- debt service cover ratio

DSCR = FCO / DfT + It (volto a determinare se i flussi di cassa sono diventati insufficienti per servire il Debito) Dove:

FCO = flusso di cassa operativo relativo all'esercizio t-esimo DfT = quota capitale da rimborsare nell'esercizio t-esimo

It = quota interessi da corrispondere nell'esercizio t-esimo

Il valore esuberante, rispetto a 1, auspicabile intorno all'1,3/1,5 permette, per la differenza, il pagamento dei dividendi agli azionisti.

- PFN/EBIDTA
- CCN= att corr - pass corre = (margine di tesoreria)
- Equity/attività totali

- Equity-attività immobilizzate= margine di struttura.

In data 25 ottobre 2019 il CNDCEC ha emanato i seguenti indicatori che dovevano essere recepiti dal ministero dello Sviluppo in un apposito decreto:

1. patrimonio netto negativo o al di sotto del minimo legale;
2. DEBT SERVICE COVERAGE RATIO;
3. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari (rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato);
4. Indice di adeguatezza patrimoniale (rapporto tra patrimonio netto e debiti totali);
5. Indice di ritorno liquido dell'attivo (rapporto da cash flow e totale attivo dello stato patrimoniale);
6. Indice di liquidità (rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine);
7. Indice di indebitamento previdenziale e tributario (rapporto tra indebitamento previdenziale e tributario e totale attivo dello stato patrimoniale).

Questo articolo oggi è stato cassato e vigono gli indicatori dell'articolo 3 CCI che al IV comma, si citano testualmente, stabilisce:

«Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3: a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies comma 1» .

### **Emerione tempestiva della crisi, allerta, misure premiali ed esdebitazione**

La combinata lettura dell'articolo 2, definizione di crisi, con l'articolo 39, obbligo del debitore che

chiede l'accesso ad una procedura regolatrice della crisi o dell'insolvenza, la cui lettura combinata con gli altri articoli del CCI fanno comprendere il perimetro temporale in cui si muoveranno gli imprenditori, per far emergere tempestivamente la loro crisi, prima che diventi insolvenza.

Tale articoli rapportati agli articoli, 375 CCI assetti organizzativi dell'impresa col nuovo 2086 c.c. che tratta, tra gli altri temi, dell'emersione tempestiva della crisi, il 378 CCI, che tratta delle azioni di responsabilità per mala gestio nei confronti degli amministratori delle società di capitali ed il nuovo articolo 379, che aumenta la platea delle società di capitali dove è obbligatorio l'organo di controllo, fanno comprendere la portata della riforma Rordorf, Orlando, Bonafede, Cartabia.

Una volta consolidato il codice della crisi, probabilmente, le misure premiali contenute, consiglieranno l'imprenditore a determinare rapidamente ed in maniera efficiente al manifestarsi della crisi (e non dell'insolvenza) lo strumento più conveniente per i creditori (moral suasion).

Con la nuova liquidazione giudiziale ed il nuovo esercizio provvisorio, magari dichiarati dal Tribunale durante la fase dell'allerta, quando la crisi sta sfociando rapidamente in insolvenza, sarà possibile arrivare alla gara di vendita con un valore aziendale (fatturato, intangibles, maestranze qualificate, magazzino, rete vendita) ancora vicino ai livelli massimi della storia di quell'impresa, nell'interesse del debitore, dei creditori e dei lavoratori.

Probabilmente interessi non sempre coincidenti – prevale sempre sia nella liquidazione che nella continuità – l'interesse dei creditori, potrebbero collimare.

L'imprenditore, con il business plan alla mano, avrà tutto l'interesse a ben rappresentare al Tribunale i numeri e le cause e circostanze della sua crisi, evitando o riducendo le ipotesi di danno per azione di responsabilità (aggravamento del dissesto, mala gestio ecc.) passando rapidamente, in perfetta continuità, dalla fase in bonis a quella in procedura all'innescarsi della sua crisi quando l'insolvenza sta per deteriorare marginalità ed orizzonte finanziario.

Il concordato preventivo, più costoso in termini di pre-deduzioni professionali, rimarrà una procedu-

ra marginale, utilizzabile solo nei veri casi di continuità diretta (massima rapidità a proporlo già nella fase di crisi col 161 Lf sesto comma a protezione -automatic stay- e norme che nell' 186 bis Lf consentono di affrontare le situazioni più disparate (si pensi allo scioglimento dei contratti del 169 bis Lf), alla possibilità di effettuare gare per appalti pubblici, a superare i problemi generati dal Durc negativo ecc. con un piano di risanamento la cui fattibilità illumina sulla risoluzione dello stato di crisi e sulle prospettive di soddisfazione dei creditori.

La nuova esdebitazione, sancita nel capo X Sezione I del codice della crisi ("condizioni e procedimento della esdebitazione nella liquidazione giudiziale e nella liquidazione controllata") continua il percorso "libera debiti" della riforma del 2005/2006.

Prima della riforma Trevisanato giova ricordare che l'istituto non esisteva, costringendo il fallito in proprio a subire il termine di prescrizione decennale da parte del creditore insoddisfatto dalla procedura, dopo la chiusura del fallimento, rendendo di fatto eterno l'adempimento coattivo dell'obbligazione.

E' solo con la riforma e con la successiva Legge 3/12 che nascono gli articoli 142 Lf e 14 terdieces con una struttura pressochè identica, imponendo al debitore, alla chiusura della procedura, una serie di paletti e comportamenti, oltre ad una percentuale di pagamento ai creditori, al fine di ottenere l'esdebitazione.

Nel CCI, quella che si paventa come la maggior misura premiale, l'esdebitazione del debitore, viene definita come "la liberazione dai debiti e comporta la inesigibilità dal debitore dei crediti rimasti insoddisfatti nell'ambito di una procedura concorsuale che prevede la liquidazione dei beni" (articolo 278 CCI).

E' sparito ogni riferimento alla percentuale di riparto a favore dei creditori che la Cassazione a Sezioni Unite n. 24215 del 14 ottobre 2011 aveva interpretato investendo il giudice dell'esdebitazione di un potere autonomo valutativo che portasse a collimare il comportamento del debitore con gli organi della procedura, il suo diritto al fresh start ma anche il diritto dei creditori ad ottenere il massimo adempimento possibile.

L'articolo 280 CCI ci dimostra dove è voluto arriva-

re il legislatore con l'architrave che domina il codice: la mancanza di atti in frode, da evidenziarsi all'ingresso in procedura (qualunque procedura) - articolo 39 CCI punto 2 "il debitore deve depositare una relazione riepilogativa degli atti di straordinaria amministrazione compiuti nel quinquennio anteriore", la mancanza di condanne per bancarotta fraudolenta definitive o con procedimento in corso, il non aver ostacolato lo svolgimento della procedura ed aver fornito agli organi ad essa preposti tutte le informazioni utili e i documenti necessari per il buon andamento, non aver beneficiato di altra esdebitazione nei cinque anni.

In sostanza il Legislatore si è posto l'obiettivo di salvaguardare in primis la continuità aziendale e per raggiungere questo obiettivo introduce la definizione di crisi di cui all'articolo 2 del CCII, le misure premiali dell' articolo 25 bis e la nuova esdebitazione, semplificandola al massimo ma sempre nell'ottica di trasmettere agli organi di giustizia, rapidamente ed in maniera efficiente, il piano delle cause e circostanze del dissesto nell'ottica di salvare la cellula aziendale.

La fotografia dei valori aziendali, in primis quelli intangibili, rappresenta il lavoro professionale più nobile in capo agli advisors del debitore, laddove la contabilità generale ma soprattutto la contabilità analitica ed i piani pluriennali (forecast) sono più importanti nell'ottica esdebitativa dei risultati a favore dei creditori, poiché permettono il salvataggio dell'azienda e dei posti di lavoro.

Il dogma non è più il risultato economico a favore dei creditori, ma un tempestivo flusso informativo a favore del Tribunale, sull'inizio della crisi, che permetta la massima valorizzazione, col piano, della continuità aziendale. L'assenza di atti in frode nel quinquennio permetterà la misura premiale finale cioè l'esdebitazione del debitore. L'esercizio provvisorio nella liquidazione del patrimonio, se innescato nella fase di allerta, permetterà di calmierare le azioni di responsabilità contro gli amministratori, ora semplificate e più aggressive col criterio sintetico, che ribalta completamente i criteri di SSUU 9100/2015, col metodo dei netti patrimoniali o della differenza attivo - passivo. Un ulteriore risultato premiale sarà quello di tutelare gli organi di gestione da richieste risarcitorie.

La riforma Cartabia, Orlando, Bonafede, Rordorf, in piena armonia con la direttiva UE 1023 del 20

giugno 2019 stabilisce, così, le nuove priorità del debitore virtuoso.

### **Le modifiche dell'ultima ora**

Si evidenzia come, mentre si procede alla redazione del presente contributo, un emendamento governativo e di maggioranza al decreto semplificazioni prevede di modificare i parametri appena introdotti dal legislatore e propone, di fatto, di innalzare la soglia da € 5.000 ad € 20.000 minimo con un importo, comunque, commisurato ad un importo non inferiore al 10% del volume d'affari dell'anno precedente.

Il nuovo testo dell'articolo 25 novies CCI al comma 1 lettera c, è il seguente:

“c) per l'Agenzia delle entrate, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000”.

Sempre l'emendamento, poi, propone di cambiare il secondo comma lettera a) dell'articolo 25 novies CCI, con la precisazione che le segnalazioni per la valutazione dell'esistenza dei presupposti per l'attivazione della composizione negoziata della crisi d'impresa debba comunque avvenire contestualmente alla comunicazione di irregolarità di cui all'articolo 54 bis del Dpr 633/1972 e, comunque, non oltre 150 giorni dal termine di presentazione delle liquidazioni periodiche.

L'articolo 25 novies al comma 2, lettera a) diventa quindi il seguente:

“a) dall'Agenzia delle entrate, contestualmente alla comunicazione di irregolarità di cui all'articolo 54-bis del decreto del Presidente della Repubblica 26 ottobre 1972, n. 633, e, comunque, non oltre 150 giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010”.

Infine, l'articolo 25 novies al comma 4, la lettera b) è sostituita come segue:

“b) con riferimento all'Agenzia delle entrate, in relazione ai debiti risultanti dalle comunicazioni di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge n. 78 del 2010 a decorrere da quelle relative al secondo trimestre 2022”.

# Nuovo codice, clausola di revisione prezzi obbligatoria sul modello francese

di Mauro Salerno - Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia, 28 settembre 2022

*Nello schema di riforma un sistema di adeguamento costi automatico e basato su indici. Previsto anche il divieto di bandi gratis per i professionisti*

Clausola di revisione prezzi obbligatoria con il nuovo codice appalti. L'esperienza del caro-materiali che ha messo in ginocchio migliaia di cantieri e di imprese in questi ultimi mesi porterà a una svolta definitiva nella disciplina dei contratti pubblici, che dopo il lavoro tecnico di queste settimane, sarà rimessa al vaglio del nuovo governo.

Un'idea-chiave è il ritorno a pieno titolo della clausola di revisione prezzi che, al di là delle norme speciali introdotte per compensare le imprese, finora è stata consentita solo se esplicitamente prevista nei bandi di gara (art. 106, comma 1, lett. a del Dlgs 50/2026). Una previsione che ha generalmente portato le stazioni appaltanti a escludere la possibilità di rivedere i costi durante l'esecuzione del contratto, comunicando il divieto di variazione dei prezzi direttamente nei documenti di gara.

Lo schema di riforma appalti cui sta lavorando ufficialmente dai primi di luglio la commissione ad hoc del Consiglio di Stato prevede espressamente l'obbligo di inserire la clausola di revisione prezzi nei documenti di gara. L'idea scelta è quella di prendere a riferimento il sistema francese che, funzionando in maniera automatica sulla base di indici, dovrebbe rendere certa e rapida l'adeguamento dei prezzi dell'appalto.

La Francia è considerata un punto di riferimento in materia di revisione prezzi. Il meccanismo già in funzione nel paese ha consentito alle imprese transalpine di ricevere nel 2021, prima della crisi Ucraina, aumenti degli importi contrattuali consi-

derati molto più adeguati alla realtà commerciale, in tempi molto più rapidi che in Italia. Non a caso le stesse associazioni imprenditoriali italiane (Ance, Federcostruzioni, tra le altre) hanno più volte suggerito negli ultimi mesi l'adozione del "modello francese", in cui la revisione del prezzo dell'appalto avviene automaticamente poiché correlata a rilevazioni periodiche, in luogo degli strumenti di natura compensativa e non automatici previsti da noi.

Il nuovo codice dovrebbe prendere proprio questa linea. Per compensare gli automatismi sarà però previsto che alla base delle variazioni dei prezzi debbano risultare particolari condizioni di natura oggettiva non prevedibili al momento di formulazione dell'offerta. Nel quadro dovrebbero rientrare anche le variazioni di costo del lavoro, derivanti da dal rinnovo di contratti collettivi: sempre però sottoposte alla stessa condizione di imprevedibilità al momento dell'offerta.

## Stop agli appalti gratis per i professionisti

Insieme alla revisione prezzi obbligatoria, quasi fosse un'altra faccia della medaglia, nel nuovo codice entrerà il divieto di prestazione professionale gratuita. Un divieto che, alla luce della giurisprudenza dello stesso Consiglio di Stato, varrà soltanto per le prestazioni rese dagli iscritti agli ordini professionali. La notizia dovrebbe incontrare il favore dei progettisti che in passato hanno condotto più di una battaglia per contestare la prassi dei bandi gratis.

**Strutture**  
*di Nelu Pascu*



A cura di

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

# Il trasferimento del dirigente sindacale

Elisa Boscaro e Francesca Dall'Acqua

Con la sentenza n. 20827 del 30 giugno 2022 la Corte di Cassazione ha dichiarato illegittimo il trasferimento di un dirigente componente della RSU occupato presso l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, ritenendo le motivazioni poste a fondamento del trasferimento non idonee a giustificare la violazione dell'articolo 22 della L. 300/1970, meglio noto come Statuto dei Lavoratori.

Il trasferimento è definito come lo spostamento, la modifica del luogo di lavoro del dipendente, avvenute quali requisiti fondamentali il carattere definitivo e non temporaneo. Dal punto di vista concreto questa disposizione imprenditoriale può derivare da esigenze proprie dell'impresa o del lavoratore.

Qualora sia la parte datoriale ad invocare il trasferimento interviene l'art. 2103 del Codice Civile disponendo che *"il lavoratore non può essere trasferito da un'unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive"*.

Nel caso il trasferimento interessi dei dirigenti delle RSA o componenti delle RSU, il potere unilaterale del datore di lavoro – seppur sottoposto alle condizioni di cui all'articolo 2103 del Codice Civile – viene ulteriormente mitigato da quanto disposto dall'articolo 22 della L. 300/1970, finalizzato a tutelare la libertà sindacale ed evitarne qualsivoglia limitazione o ostacolo ingiustificato alla stessa. Il citato articolo 22 dispone che *"il trasferimento dall'unità produttiva dei dirigenti delle rappresentanze sindacali azienda di cui al precedente articolo 19, dei candidati e dei membri di commissione interna può essere disposto solo previo nulla osta delle*

*associazioni sindacali di appartenenza [...]"*.

L'ottenimento preventivo del nulla osta delle associazioni sindacali di appartenenza rende indubbiamente più oneroso, per il datore di lavoro, il trasferimento del dirigente dal luogo ove abitualmente lavora ed esercita l'attività sindacale e, di conseguenza, circoscrive la possibilità che sia posta in essere una condotta antisindacale.

Per di più, sebbene l'orientamento giurisprudenziale dominante ritenga che l'articolo 22 dello Statuto dei Lavoratori debba ritenersi applicabile solamente ai casi di **trasferimenti esterni all'unità produttiva, questo non comporta una piena liberalizzazione dei trasferimenti cosiddetti interni**, intesi come cambi di reparto o ufficio all'interno della stessa unità. Infatti, nonostante non sia richiesto ai fini della validità l'ottenimento del nulla osta, il comportamento datoriale può ritenersi e configurarsi antisindacale – e dunque passibile della tutela di cui all'articolo 28 dello Statuto dei Lavoratori – quando sia oggettivamente idoneo a impedire, limitare o ostacolare l'attività sindacale del dirigente.

A partire dagli anni Settanta, il legislatore ha deciso di conferire particolare forza al pieno esercizio dell'attività sindacale nell'ordinamento italiano, ritenendolo un esercizio costituzionalmente riconosciuto da considerarsi di importanza tale da poter legittimamente comprimere la piena espressione del potere datoriale – come nel caso del trasferimento. Tale impianto si conferma anche nella Sentenza n. 20827 che di seguito si commenta.

## **La sentenza n 20827 del 30 giugno 2022, Cassazione Civile, Sezione Lavoro**

Con riferimento al caso in questione, risulta innanzitutto fondamentale chiarire il campo di applicazione dell'articolo 22 dello Statuto dei Lavoratori, essendo l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli riconducibile al settore pubblico.

Ebbene, in ragione dell'estensione operata dagli articoli 42 e 51 del D.lgs 165/2001, c.d. Testo Unico sul Pubblico Impiego, l'applicazione dell'art. 22 succitato è riferibile anche al settore pubblico. Nello specifico, l'articolo 51 dispone che *"la legge 20 maggio 1970, n. 300, e successive modificazioni ed integrazioni, si applica alle pubbliche amministrazioni a prescindere dal numero dei dipendenti"*, operando dunque un rimando diretto a quanto contenuto nell'articolo 22.

L'elemento sostanziale di tale sentenza, che più ci interessa commentare, è riportato nel disposto successivo con riferimento alle motivazioni sottostanti il trasferimento in oggetto. Invero, nel caso di specie il dirigente della RSU dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli era chiamato al proseguo della propria attività lavorativa a contatto con il personale della Guardia di Finanza, che aveva precedentemente condotto delle indagini sulla sua persona. I competenti giudici hanno a questo proposito sostenuto che: *"Il combinato disposto di tale disposizione avrebbe imposto, per la validità del trasferimento, il previo nulla osta dell'associazione sindacale di appartenenza, senza che fosse utile scrutinare i motivi posti a giustificazione del provvedimento di trasferimento, non potendo le addotte ragioni di incompatibilità ambientale del lavoratore, per effetto del procedimento*

*penale cui era sottoposto, condizionare l'applicazione della disciplina dettata a salvaguardia del prioritario interesse all'espletamento dell'attività sindacale"*.

Pertanto, le ragioni addotte, malgrado la loro fondatezza, non possono qualificarsi ai sensi di quanto affermato dalla Corte di Cassazione come ostative al pieno esercizio e alla piena realizzazione degli oneri prescritti dall'articolo 22, non afferendo tra l'altro a motivazioni in alcun modo ascrivibili alle relazioni sindacali che, come riportato anche nella Sentenza in questione, configurano come interesse di rango prioritario e dunque difficilmente comprimibile dalle giustificazioni prodotte – a maggior ragione se non concretamente limitanti l'esercizio del procedimento di cui all'articolo 22 del già citato Statuto.

Per di più, la sentenza riporta come *"in mancanza di nulla osta, non vale scrutinare l'esistenza di situazioni di incompatibilità ambientale atte a sorreggere, ex articolo 2103 del Codice Civile, il trasferimento che, se disposto nei confronti del dirigente sindacale senza l'osservanza delle formalità prescritte – fatto acclarato nella sentenza impugnata e non revocata in dubbio dalla difesa della ricorrente, resterebbe nondimeno inficiato da una presunzione di anti-sindacalità"*.

In conclusione, la Corte ha ritenuto di non poter accogliere il ricorso in esame in quanto ravvisava, per le ragioni di cui sopra, un immotivato restringimento della portata applicativa dell'articolo 22, contrastante con la ratio stessa della disposizione *"diretta ed evitare pregiudizio all'attività sindacale nel luogo di lavoro in cui è chiamato ad operare il componente della RSU interessato al trasferimento"*.

# Indennità di volo: nullità della clausola contrattuale

Luca Cogo e Claudio Banchino

La Corte di Cassazione ha dichiarato la nullità dell'articolo 10 del CCNL Trasporto Aereo, con la sentenza emessa il 23.07.2022, n. 20216. La disposizione in questione prevedeva, in particolare, l'esclusione dell'indennità integrativa di volo dalla base di calcolo della retribuzione da corrispondere in coincidenza alla fruizione di periodi feriali.

Come noto, le ferie sono un diritto irrinunciabile, riconosciuto ai lavoratori al fine di reintegrare le energie psicofisiche spese nella prestazione lavorativa, consentendogli di partecipare maggiormente alla vita familiare e sociale, nonché di tutelare il diritto alla salute.

Nel dar applicazione al succitato diritto alle ferie, la normativa italiana prevede, a livello generale, la corresponsione ai lavoratori di un trattamento economico a carico del datore di lavoro. Cosicché, durante l'assenza dal lavoro per ferie, le maestranze ricevono pressoché lo stesso trattamento economico che gli sarebbe spettato se avessero svolto la prestazione lavorativa.

Nello specifico, la discriminazione degli elementi che rientrano e che non rientrano nella composizione della retribuzione da corrispondere al lavoratore durante il periodo feriale è rimessa alla contrattazione collettiva. Di volta in volta è pertanto, in primis, necessario verificare quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicabile in merito agli elementi costitutivi della retribuzione. Non è raro infatti che il contratto collettivo, ai fini della liquidazione delle ferie, escluda dal computo della retribuzione alcune indennità di tipo occasionale.

Il CCNL del Trasporto Aereo, disciplina l'istituto delle ferie all'art.10, nel quale viene stabilito che durante tale periodo la società corrisponde al Personale Navigante Tecnico la retribuzione composta da stipendio e indennità di volo minima garantita. Ai sensi dell'art. 26 del CCNL vigente, nonché conformemente a quanto previsto dall'art. 907 del codice della navigazione, nell'ambito della citata indennità si dispone che: *"ai piloti in servizio è riconosciuto per 12 mensilità il pagamento di una indennità di volo minima garantita, il cui importo è modulato sulla base dell'anzianità secondo quanto nelle tabelle A (comandanti) e B (piloti)... [...]. Ciascuna ora di volo effettuata in qualità di titolare di equipaggio è compensata con la corresponsione di un'indennità oraria di volo integrativa il cui importo è modulato sulla base dell'anzianità di servizio e della tipologia di volo.*

Emerge, dalla lettura dell'art. 26 citato, che l'indennità in questione ha la finalità di compensare l'effettivo numero di ore effettuate dai piloti ed è riconosciuta per 12 mensilità. Pare pertanto difficile sostenere che questa indennità possa rientrare tra gli elementi retributivi corrisposti in modo occasionale.

La sentenza in esame origina dal ricorso di un lavoratore di una compagnia aerea, dipendente presso la stessa dal dicembre 2008, il quale lamentava l'erronea retribuzione corrisposta dall'azienda datrice durante il periodo feriale, in ragione, per l'appunto, della mancata inclusione degli importi erogati a titolo di indennità di volo integrativa annua.

In primo grado, il Tribunale di Civitavecchia, affer-

mava la nullità delle clausole contrattuali che disciplinavano tale retribuzione peggiorativa, in particolare dell'articolo 10, il quale disponeva come durante il periodo di ferie le Società dovessero corrispondere al personale la retribuzione composta da stipendio mensile e indennità minima garantita, escludendo la componente relativa all'indennità di volo integrativa.

Con riferimento all'indennità di volo, il giudice evidenziava che *"le parti sociali avevano deciso di non determinare la retribuzione spettante ai lavoratori naviganti in una misura fissa mensile, tale da restare invariata nei periodi in cui i lavoratori sono in ferie; l'indennità di volo era stata scissa in due componenti:*

- 1. l'indennità di volo integrativa** che aveva lo scopo di compensare l'effettivo numero di ore di volo effettuate dai rispettivi Piloti e Comandanti e
- 2. l'indennità di volo minima garantita**, attribuita in misura fissa sulla base dell'anzianità di servizio;

*entrambe le componenti avevano natura retributiva."*

Per di più, il Tribunale di Civitavecchia richiamava, alcuni principi statuiti dalle decisioni della **Corte di Giustizia**, con particolare riferimento alla sentenza del 15.9.2011 resa nella causa C-155/10. Nello specifico in tal sede si affermava che, la pienezza del diritto di godere le ferie passava attraverso la remunerazione delle stesse in misura tale da garantire al lavoratore le medesime condizioni economiche paragonabili a quelle di cui gode nell'esercizio dell'attività lavorativa. Infatti, una retribuzione sensibilmente inferiore riconducibile al periodo feriale, oltre ad essere incompatibile con i principi comunitari, può avere un effetto dissuasivo in termini di fruizione delle stesse da parte del dipendente.

La sentenza finale del Tribunale, pertanto, dichiarava nulle le clausole contenute nel CCNL Traspor-

to Aereo, funzionali ad escludere l'indennità di volo integrativa dalla base di computo della retribuzione corrisposta per tutto il periodo di ferie garantito al personale viaggiante.

L'azienda datrice ha proposto ricorso alla Corte di Cassazione. Quest'ultima ha confermato la declaratoria di nullità all'articolo 10 del CCNL Trasporto Aereo, limitatamente al periodo minimo di ferie annuali, oggetto della disciplina comunitaria. Al contrario, per i giorni eccedenti le quattro settimane la Suprema Cassazione ha confermato la necessità che vi sia disciplina da parte della contrattazione collettiva, la quale potrà stabilire la remunerazione minima, includendo o escludendo liberamente elementi della retribuzione corrisposti durante i periodi di effettiva attività lavorativa.

Secondo la Suprema Corte, l'interpretazione adottata dal Tribunale avrebbe leso la libertà d'impresa, costituzionalmente riconosciuta, poiché, una volta accertato che i giorni eccedenti non rientrano nella disciplina del diritto dell'Unione, sarebbe stata oppressa la possibilità per le parti sociali di regolare (tramite le proprie rappresentanze) le condizioni essenziali del contratto di lavoro.

Infine, la Corte di Cassazione si è espressa sull'effetto dissuasivo derivante dalla determinazione di una retribuzione peggiorativa del periodo feriale. Nello specifico, è stata dimostrata la consistente incidenza dell'indennità integrativa di volo, pari a circa il **30%** (variabile *in meius* a seconda delle ore di volo effettuate) sul complessivo trattamento economico spettante. In forza della sostanziale incidenza dell'indennità in trattazione, è stato affermato che *"tale peso potrebbe costituire un incentivo a non fruire delle ferie, in contrasto con i principi euro-unitari"*, in un contesto in cui il lavoratore non è libero di rinunciare al godimento delle ferie maturate.

# Applicabilità del regime impatriati ai lavoratori distaccati all'estero

Paolo Tormen e Fabiola Giornetta

La Commissione Tributaria Provinciale di Milano (di seguito anche CTP) con sentenza n. 1479 del maggio scorso ha sostenuto che: *"Non vi è ragione per disconoscere il beneficio del lavoratore distaccato che rientri in Italia, specie laddove - come nel caso di specie - al trasferimento consegua un cambiamento dell'attività svolta"*.

Si tratta di una sentenza molto importante in quanto prima espressione in giudizio in materia - prima di essa, nell'applicazione della normativa connessa al regime impatriati, potevamo far riferimento esclusivamente ai dettami dell'agenzia delle entrate. È poi inevitabile rilevarne l'importanza nel contesto storico attuale, è impossibile non pensare a tutti quei lavoratori distaccati all'estero che abbiano dovuto far rientro in Italia durante il periodo emergenziale per COVID 19.

Nel dettaglio la commissione afferma la non necessità di un nuovo contratto di lavoro, al fine di permettere anche ai lavoratori che facciano rientro in Italia dopo un periodo di distacco all'estero la fruizione del beneficio fiscale, ma non sembra tuttavia scardinare il requisito della discontinuità della posizione ricoperta dal soggetto prima e dopo il distacco.

Rimane questione aperta la, quantomeno apparente, disparità nel considerare il caso del rientro in Italia di personale distaccato e di lavoratori che trasferiscano la propria residenza in Italia al fine di svolgervi attività lavorativa in regime di smart working.

Di seguito ripercorriamo le varie posizioni dell'Agenzia delle entrate e scorriamo insieme i dettagli della sentenza.

L'unica fonte di riferimento è l'articolo 16 del D.L.

gs. 147/2015, che nello specifico nulla prevede circa i risvolti applicativi di questo regime di favore al personale che faccia rientro in Italia da preesistenti disposizioni di distacco all'estero.

In generale, la norma cita esclusivamente i seguenti requisiti essenziali al fine di poter rientrare nella sfera di applicazione del disposto:

- non essere stati residenti in Italia nei due periodi di imposta antecedenti al trasferimento impegnandosi a risiedere in Italia per almeno due anni;
- trasferire la residenza in Italia ai sensi dell'art 2 del TUIR;
- impegnarsi a svolgere l'attività lavorativa prevalentemente in Italia.

Inoltre, in base al comma 2 dell'art 16, possono essere destinatari dell'agevolazione anche i soggetti che:

- possiedono un titolo di laurea e hanno svolto continuativamente un'attività di lavoro dipendente /autonomo/d'impresa fuori dall'Italia nei precedenti 24 mesi, oppure
- hanno svolto continuativamente un'attività di studio fuori dall'Italia negli ultimi 24 mesi o più, conseguendo un titolo di laurea o di specializzazione post lauream.

In assenza di specifiche normative, dovendo fornire risposta ai vari interpelli presentati da contribuenti e imprese in materia, la linea operativa è stata rimessa alla competenza dell'Agenzia delle Entrate. Si precisa, a questo proposito, che l'attuale assetto normativo (appunto l'art. 16 citato) si discosta dal precedente art. 3 della L.n. 238/2010,

che nel prevedere i dettagli applicativi del previgente beneficio fiscale, escludeva espressamente dalla platea dei beneficiari il personale distaccato all'estero.

Pare utile a chi scrive, al fine di fornire una panoramica esaustiva, ripercorrere le seguenti indicazioni dell'Agenzia:

- **Circolare n. 17/E del 2017**

L'agenzia aveva escluso l'applicazione del regime degli impatriati ai lavoratori rientranti da un distacco all'estero.

- **Risoluzione n. 76/E/2018**

L'Amministrazione finanziaria aveva rivisto la propria posizione, sostenendo la compatibilità del distacco con il beneficio fiscale in trattazione, purché:

- a. il distacco fosse stato più volte prorogato o fosse stato particolarmente lungo (indice dell'affievolimento dei legami del lavoratore con l'Italia)
- b. "il rientro in Italia del dipendente non si ponga in continuità con la precedente posizione lavorativa in Italia". Il verificarsi, a livello aziendale, della collocazione del dipendente in posizione diversa da quella originaria "in ragione delle maggiori competenze ed esperienze professionali maturate all'estero". Da qui il requisito affermato dall'Agenzia delle entrate della discontinuità della posizione rivestita dal soggetto prima e dopo il distacco.

- **Circolare n. 33/E/2020**

L'Agenzia ha ribadito e rafforzato il precedente orientamento del 2018, fornendo alcuni indicatori:

**1. Indicatori di continuità sostanziale:**

- a. il riconoscimento di ferie maturate prima del nuovo accordo contrattuale;
- b. il riconoscimento dell'anzianità dalla data di prima assunzione;
- c. l'assenza del periodo di prova;
- d. l'inserimento nel contratto di clausole volte a non liquidare i ratei di tredicesima (ed eventuale quattordicesima) maturati nonché il trattamento di fine rapporto al momento della sottoscrizione del nuovo accordo;
- e. clausole in cui si prevede che alla fine del distacco, il distaccato sarà reinserito nell'ambito dell'organizzazione della Società distaccante e torneranno ad applicarsi i termini e le condizioni di lavoro presso la Società di appartenenza in vigore prima del distacco.

**2. Indicatori di discontinuità tra il rapporto lavorativo ante distacco e post distacco:**

- a. le condizioni oggettive del nuovo contratto (prestazione di lavoro, termine, retribuzione) necessitano di un nuovo rapporto obbligatorio,
  - b. il nuovo rapporto si ponga in modo sostitutivo del precedente, risultando nuovo ed autonomo dal punto di vista giuridico;
  - c. dal punto di vista sostanziale segua un mutamento dell'oggetto della prestazione e del titolo del rapporto.
- Con Interpello **42/2021**, l'agenzia confermava ulteriormente l'orientamento del 2020.

La sentenza in esame, muove dal ricorso promosso da un contribuente avverso il silenzio – diniego dell'Agenzia delle entrate, consistente nella mancata restituzione dell'IRPEF versata in eccesso proprio in virtù della mancata applicazione del regime impatriati. La situazione soggettiva del ricorrente era così connotata: lavoratore alle dipendenze di un'impresa italiana distaccato in Austria dal 2017; iscritto all'AIRE nel 2018, contestualmente al suo trasferimento in Austria con l'intera famiglia; rientrato in Italia nel settembre 2020, con contestuale residenza nel territorio milanese. Nei vari passaggi, dal punto di vista lavorativo, il soggetto rimaneva alle dipendenze della medesima impresa italiana. Sulla scorta della mancanza di un nuovo contratto di lavoro, seppur in presenza dei requisiti ex art 16 D.Lgs. 147/2015, sopra rappresentati, il soggetto si vedeva negare l'applicazione del regime impatriati. Nel merito la Commissione tributaria competente, ha definito tale interpretazione dell'agenzia delle entrate **erronea**. Tale presa di posizione fonda le sue radici nell'assenza di riscontro nel disposto normativo che:

- Da un lato, ha come finalità quella di attirare in Italia i soggetti che non vi siano stati residenti nei due periodi d'imposta precedenti, e
- Dall'altro, tra i requisiti non richiama la necessità di stipulare un nuovo contratto di lavoro.

Espressamente la Commissione afferma: *"Non vi è ragione per disconoscere il beneficio del lavoratore distaccato che rientri in Italia, specie laddove – come nel caso di specie – al trasferimento consegua un cambiamento dell'attività svolta"*.

Appare evidente un rinvio, da parte della Commissione, al tenore letterale della norma e ai requisiti ivi espressamente rivisti, senza riconoscere la ne-

cessità di un nuovo contratto di lavoro in occasione del rientro in Italia.

Tuttavia, la sentenza lascia aperta la questione connessa alla necessità, o meno, del requisito di discontinuità della posizione lavorativa del soggetto rivestiva prima e dopo il rientro in Italia, dopo il distacco estero. Pertanto se vogliamo riflettere le conseguenze di questa situazione in termini concreti, nel valutare le situazioni soggettive dei richiedenti il regime impatriati la situazione dovrà

comunque essere di volta in volta dettagliatamente verificata. Questa sentenza deve essere interpretata come un importante passo avanti verso un'apertura verso i lavoratori distaccati. Il tutto peraltro in considerazione della, quantomeno apparente, disparità di trattamento tra i distaccati e i lavoratori che trasferiscano la propria residenza in Italia per svolgere attività in regime di smart working, magari per di più con datore di lavoro non residente.

# Il bonus bollette e la nuova soglia per i fringe benefit del 2022

Fondazione Studi CDL, Approfondimenti - 27 settembre 2022

## PREMESSA

Il decreto Aiuti-Bis, convertito dalla legge n. 142 del 21 settembre scorso, ha modificato la soglia di non concorrenza reddituale dei fringe benefit, che viene innalzata a 600 euro. L'approfondimento di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro analizza l'articolato della norma, guardando alla specificità delle novità applicabili nel 2022, anche considerando l'ulteriore peculiarità dei bonus benzina già introdotti dal D.L. n. 21/2022. Il contributo trae alcune conclusioni utili per la gestione, da parte dei datori di lavoro, delle diverse soglie di non concorrenza reddituale attive per l'anno in corso, rilevandone le conseguenze ai fini fiscali e contributivi.

## GLI INTERVENTI DEL DECRETO AIUTI-BIS A SO- STEGNO DEI CITTADINI

Il decreto-legge 9 agosto 2022, n. 115 - cd. Aiuti-Bis, convertito con modificazioni dalla legge 21 settembre 2022, n. 115, ha introdotto una pluralità di interventi a sostegno dei cittadini per sopperire ai disagi causati dalla crisi internazionale.

Fra queste misure, l'articolo 12 ha previsto il cd. bonus bollette di 600 euro, una misura di potenziamento del cd. welfare aziendale parzialmente analoga a quella già osservata, dal 2020, durante l'emergenza pandemica e, da ultimo, anche a marzo scorso con l'introduzione del cd. bonus carburanti di 200 euro.

In particolare, con riferimento al periodo di im-

posta relativo al 2022 **[1]**, la norma ha previsto un regime di non concorrenza ai fini IRPEF (con particolare riferimento ai redditi di lavoro dipendente) per alcune tipologie di beni ceduti e i servizi prestati al lavoratore dipendente, in regime derogatorio rispetto all'articolo 51 comma 3 del TUIR, e per alcune somme specifiche eventualmente erogate o rimborsate al dipendente.

Questa disciplina, efficace per il solo periodo d'imposta 2022, prevede che i beni ceduti e i servizi prestati al lavoratore subordinato, nonché le somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche delle utenze di luce, acqua e gas siano esclusi dal reddito di lavoro dipendente ai fini IRPEF nonché, per effetto dell'armonizzazione delle basi imponibili introdotta dal D.Lgs. n. 314/1997, dalla base immobile contributiva, entro il limite complessivo di 600,00 euro.

L'art. 12 al c. 1 del D.L. n. 115/2022 recita: "Limitatamente al periodo d'imposta 2022, in deroga a quanto previsto dall'articolo 51, comma 3, del testo unico delle imposte 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".

Lo strumento scelto dal legislatore, tuttavia, appa-

re non tanto quello di una novella, temporanea, dell'articolo 51 comma 3 del TUIR (tecnica normativa utilizzata per il 2020, 2021 e 2022 per misure analoghe, di seguito dettagliate), ma di un beneficio alternativo che va ad aggiungersi per il 2022 a quanto di solito previsto dal TUIR per le retribuzioni in natura.

In particolare, l'articolo 51, comma 3, prevede che "ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati al coniuge del dipendente o a familiari indicati nell'articolo 12, o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell'articolo 9. Il valore normale dei generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista. Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a lire 500.000 (rectius: euro 258,23); se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito".

All'interno dei beni computati, specie in sede di conguaglio fiscale, dal datore di lavoro, si includono, oltre ai beni in natura (es. il tradizionale 'pacco di natale' per i dipendenti o altre liberalità spesso riconosciute sotto forma di premi in particolari anniversari lavorativi), anche il valore convenzionale del fringe benefit auto (art. 51 c. 4 lett. a); il valore imponibile dei prestiti aziendali (art. 51 c. 4 lett. b) e quello della rendita catastale per alloggio aziendale (art. 51 c. 4 lett. c), nonché i premi assicurativi extra professionali.

Per poter monitorare debitamente il valore annuo massimo di non concorrenza reddituale, il Ministero dell'Economia e delle Finanze, con circolare n. 326/E del 1997 (par. 2.3.1), aveva specificato che la verifica che il valore non fosse superiore complessivamente nel periodo d'imposta ai 258,23 euro annui "va effettuata con riferimento agli importi tassabili in capo al percettore del reddito e, quindi, al netto di quanto il dipendente ha corrisposto (con il metodo del versamento o della trattenuta e comprensivo dell'eventuale IVA a carico del dipendente) per tutti i beni o servizi di cui ha fruito nello stesso periodo d'imposta, tenendo conto di tutti i redditi percepiti, anche se derivanti da altri

rapporti di lavoro eventualmente intrattenuti nel corso dello stesso periodo d'imposta".

Tale verifica è evidentemente cruciale in quanto al superamento della soglia annuale anche la franchigia di euro 258,23 diviene interamente imponibile ai fini fiscali e contributivi.

Rispetto all'impianto dell'articolo 51 comma 3 indicato, l'articolo 12 del D.L. n. 115/2022 introduce una specifica e autonoma previsione di non concorrenza ai fini reddituali, per un valore complessivo di 600 euro, per "i beni ceduti e i servizi prestati ai lavoratori dipendenti, nonché [per]le somme erogate o rimborsate ai medesimi" tipizzati quanto alle finalità.

In particolare, tale previsione opera per i beni ceduti e per i servizi prestati a favore dei lavoratori, limitatamente al periodo d'imposta 2022, nel rispetto della ratio del decreto Aiuti-Bis, relativi alle utenze di acqua, luce e gas dei lavoratori.

Pertanto la norma si distingue, oltre naturalmente per il vincolo della tipologia di beni e servizi rispetto a quelli genericamente previsti dal comma 3 dell'art. 51, anche per le modalità di riconoscimento al lavoratore, in quanto consente anche dazioni in denaro corrisposte dal datore di lavoro al dipendente coerenti con le finalità previste.

Il comma 1 dell'articolo 12, in particolare, consente sia l'erogazione diretta delle somme al fornitore della somministrazione del servizio (ipotesi evidentemente più complessa in quanto i canoni delle utenze sono di norma addebitate direttamente al titolare delle stesse), sia il rimborso delle spese sostenute direttamente dagli stessi lavoratori, previa documentazione di averne sostenuto il costo.

La possibilità di rimborso delle spese sostenute dal lavoratore è peraltro analoga a quella già prevista, ad esempio, dalla lett. d-bis [2] dell'art. 51 c. 2 del TUIR, inserita dalla L. n. 232/2016 per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale; con minori vincoli, tuttavia, in quanto per le spese previste dal decreto Aiuti-Bis non è previsto l'obbligo di erogazione a favore di tutti i lavoratori o di categorie omogenee di dipendenti.

Sulla documentazione necessaria, è utile ricordare quanto chiarito dall'Agenzia delle Entrate secondo

cui "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 sono state corrisposte; è irrilevante, invece, la circostanza che le somme erogate coprano o meno l'intero costo dell'abbonamento" (Circolare n. 5/E del 2018).

Tali istruzioni appaiono per analogia applicabili anche alla fattispecie in esame dell'articolo 12 del D.L. n. 115/2022.

Maggiori dubbi emergono invece per le utenze intestate al coniuge o convivente, in quanto, a differenza di altre ipotesi (es. art. 51 c. 2 lett. d-bis del TUIR), manca qualsiasi riferimento ai familiari di cui all'art. 12 del medesimo testo unico.

Tenendo conto delle finalità della misura agevolativa, sarebbe auspicabile un intervento del legislatore in sede di conversione del testo in legge, volto ad allargare l'applicazione anche alle spese intestate a familiari conviventi per non vanificare l'applicazione ai lavoratori che non risultano gli intestatari delle utenze.

Come anticipato, la previsione dell'articolo 12 del decreto Aiuti Bis appare in forte discontinuità rispetto alle norme parzialmente simili del 2020 e del 2021 apparse durante la pandemia da Covid-19, nonché a marzo scorso col cd. Decreto Ucraina.

Facendo una comparazione delle norme succedutesi, infatti, emergono rilevanti differenze con ricadute applicative sulle quali è utile soffermarsi.

Infatti, sia il D.L. n. 104/2020 all'art. 112 **[3]** che il D.L. n. 41/2021 all'art. 6-quinquies **[4]** si erano limitati a raddoppiare da 258,23 a 516,46 euro la soglia di non concorrenza reddituale dell'art. 51 c. 3 del TUIR, rispettivamente per i periodi d'imposta 2021 e 2022, senza, tuttavia, stravolgerne le principali caratteristiche.

Anche l'articolo 2 del decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21, convertito, con modificazioni, dalla legge 20 maggio 2022, n. 51, che per l'anno 2022 dispone l'esenzione dell'importo del valore di buoni benzina o analoghi titoli ceduti dai datori di lavoro privati ai lavoratori dipendenti per l'acquisto di carburanti, nel limite di euro 200 per lavoratore, ne

ha previsto l'applicazione quale non concorrenza alla formazione del reddito ai sensi dell'articolo 51, comma 3, del TUIR (cfr. circolare Agenzia delle Entrate 14 luglio 2022, n. 27/E).

Dunque, tutte le richiamate disposizioni operano nell'ambito della disciplina dell'articolo 51, comma 3, del TUIR.

L'incipit del tenore letterale del comma 1 dell'articolo 12 del D.L. n. 115/2022, invece, consente di semplificare non poco, anche sotto il profilo gestionale, la possibilità di utilizzo del welfare aziendale da parte dei datori di lavoro che intendono aiutare i lavoratori e le relative famiglie, azzerando il cuneo fiscale e contributivo.

Più specificamente, il comma 1 prevede che la disposizione opera "in deroga a quanto previsto dall'articolo 51, comma 3 del TUIR" [...].

Tale previsione, dunque, si ritiene consenta di evitare i vincoli applicabili alla norma che il legislatore ha inteso derogare.

Non si ritiene a tal fine operante il vincolo già evidenziato in precedenza, di cui all'ultimo periodo dell'art. 51, comma 3, che prevede l'esenzione entro il limite di 258,23 euro, ma nel contempo che "se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito".

In altri termini, la deroga al comma 3 dell'art. 51 del TUIR, prevista dall'articolo 12 del D.L. n. 115/2022, consente ai datori di lavoro di fornire benefit quali beni ceduti e servizi o rimborsi di utenze di luce, acqua e gas anche oltre i 600 euro nell'anno d'imposta 2022, assoggettando a imposizione fiscale e contribuzione solo l'eccedenza.

Tale lettura appare confermata anche dal Dossier**[5]** di documentazione del Servizio Studi del Senato, formulato all'avvio dell'iter di conversione in legge del decreto Aiuti-Bis (Atto Senato n. 2685).

Questo, infatti, comparando le misure del 2020 e del 2021, rispetto all'agevolazione in esame, a pg. 54 afferma:

"Si ricorda altresì che un regime transitorio, valido per i periodi di imposta relativi al 2020 e al 2021, ha elevato per i lavoratori dipendenti il suddetto limite da 258,23 euro a 516,46 euro; in tale regime tran-

sitorio, in conformità a quello a regime suddetto e a differenza di quello di cui al presente articolo 12, il superamento del limite determina l'inclusione nel reddito imponibile anche della quota di valore inferiore al medesimo limite e non si contengono esenzioni per le somme erogate o rimborsate al lavoratore dal datore di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche summenzionate”.

Tale innovazione, se confermata dagli attesi chiarimenti dell'amministrazione finanziaria, aiuterebbe in modo più efficace i lavoratori consentendo anche di superare il plafond di euro 600 nelle misure di welfare autorizzate dalla norma, mettendo a budget oneri fiscali e contributivi solo per l'eccedenza rispetto al valore soglia del 2022 (con un risparmio notevole, rispetto al meccanismo di franchigia dell'articolo 51 c. 3 del TUIR), specie considerando le imprese con grandi numeri di dipendenti.

La disapplicazione della franchigia con assoggettamento dell'intero valore annuo dei fringe benefit appare testimoniata anche dalla misura dell'accantonamento. Se per il 2020 e il 2021 i D.L. n. 104/2020 e n. 41/2021 avevano previsto un costo totale per la finanza pubblica di 13,3 milioni di euro per annualità, l'art. 12 del decreto Aiuti-Bis, al comma 2, prevede invece una spesa di 93,8 milioni di euro.

Tale differenziale non pare potersi spiegare con uno scostamento di 83 euro rispetto alla soglia di non concorrenza reddituale raddoppiata a 516,46 euro nel 2020 e nel 2021 e innalzata a 600 euro per il solo 2022.

Peraltro, secondo una lettura sistematica, l'eccedenza di 600 euro potenzialmente tassabile potrebbe essere considerata comunque esente fino a concorrenza dell'ulteriore plafond originario di 258,23 euro, previsto dall'articolo 51 del TUIR, nell'ipotesi in cui non sia stato utilizzato, in analogia a quanto chiarito dall'Agenzia delle Entrate, per il bonus carburanti nella citata circolare n. 27/E del 2022.

In tal caso, tuttavia, occorrerebbe rispettare le condizioni previste, su tutte l'impossibilità del rimborso di somme al dipendente, dalla ordinaria versione dell'art. 51 c. 3 del TUIR. In questa ottica, dunque, si potrebbero distinguere tre differenti plafond (200, 600 e 258 euro) nel corso del 2022, che agiranno su piani separati e andranno verifi-

cati autonomamente, fermo restando che l'eventuale sfioramento potrà consentire, alle condizioni previste, l'utilizzo del limite generale di 258,23 euro indicato.

Tornando ora brevemente al cd. bonus carburanti previsto dall'articolo 2 del D.L. n. 21/2022, facendo una comparazione con il bonus bollette di 600 euro del decreto Aiuti-Bis, oltre alla rilevata natura endogena di quest'ultimo rispetto all'articolo 51 c. 3 del TUIR, emergono ulteriori differenze.

Il bonus carburanti, infatti, si applica esclusivamente ai datori di lavoro privati, mentre analoga limitazione non sembrerebbe emergere dal tenore letterale dell'articolo 12 del D.L. n. 115/2022.

Altra differenza riguarda la rimborsabilità delle spese sostenute dal lavoratore, ipotesi esclusa per il bonus carburanti.

Quanto ai destinatari, si ritiene utile infine evidenziare che entrambe le disposizioni fanno riferimento "ai lavoratori dipendenti". Orbene, secondo la disciplina civilistica, il lavoratore dipendente è il prestatore di lavoro subordinato (art. 2094 c.c.). Tuttavia, l'individuazione del lavoratore dipendente ai fini fiscali, differente in quanto riconducibile alla tipologia di reddito indicata dal TUIR, ne allarga la riconducibilità anche a quelli assimilati (cfr. art. 50 TUIR).

A tal fine, l'Agenzia delle Entrate ha chiarito, nella più volte richiamata circolare n. 27/E del 2022, che "considerato che la norma si riferisce genericamente ai «lavoratori dipendenti», si è dell'avviso che, al fine di individuare i potenziali beneficiari dei buoni benzina in parola, rilevi la tipologia di reddito prodotto, ossia quello di lavoro dipendente”.

Date le specifiche caratteristiche dell'articolo 12 del D.L. n. 115/2022, le istruzioni dell'Agenzia delle Entrate restano particolarmente attese in considerazione del conguaglio fiscale di fine anno, con la necessità di chiarire, altresì, l'utilizzabilità dell'ulteriore soglia rafforzata (600 euro) e in parte rimborsabile anche in relazione alla conversione del premio di risultato ex L. n. 208/2015, già sdoganata per il Bonus Benzina dalla circolare n. 27/E del 2022, alle relative condizioni previste.

## NOTE

- [1] Secondo il cd. principio di cassa allargato, si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori corrisposti entro il 12 gennaio del periodo d'imposta successivo a quello a cui si riferiscono (art. 51, c. 1 TUIR).
- [2] Non concorrono a formare il reddito: d-bis) le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute, volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12;
- [3] Art. 112, c. 1 D.L. n. 104/2020: Limitatamente al periodo d'imposta 2020, l'importo del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dall'azienda ai lavoratori dipendenti che non concorre alla formazione del reddito ai sensi dell'articolo 51, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, è elevato ad euro 516,46.
- [4] Art. 6-quinquies D.L. n. 41/2021: All'articolo 112, comma 1, del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126, le parole: "Limitatamente al periodo d'imposta 2020" sono sostituite dalle seguenti: "Limitatamente ai periodi d'imposta 2020 e 2021".
- [5] Link: [https://www.senato.it/leg/18/BGT/Schede/Ddliter/dossier/55171\\_dossier.htm](https://www.senato.it/leg/18/BGT/Schede/Ddliter/dossier/55171_dossier.htm)

# Collocazione in ferie illegittimo, risarcimento del danno e ripristino del monte ore

di Potito di Nunzio, Laura Antonia di Nunzio - Corriere delle Paghe, 8 ottobre 2022, n. 10, p. 36-38

*La Cassazione ha accolto le ragioni di alcuni lavoratori collocati inconsapevolmente in ferie dal proprio datore di lavoro nel corso di un periodo di sospensione parziale dal lavoro per CIGS*

È il datore di lavoro a decidere il periodo in cui i dipendenti possono fruire delle ferie, potere che include anche la facoltà di disporre forzatamente la collocazione o di modificarla. Unico limite al potere datoriale è dato dalla necessità di non vanificare la finalità alla quale l'istituto delle ferie tende, ossia consentire ai lavoratori il recupero delle energie psico-fisiche.

Tale finalità può essere raggiunta solo ove parte datoriale comunichi, con congruo preavviso, al singolo dipendente come intenda organizzare le sue ferie, in modo tale da permettergli di pianificare il suo tempo di riposo.

Questi sono i principi di diritto recentemente ribaditi dalla Suprema Corte di Cassazione, che, con la sentenza del 19 agosto 2022, n. 24977, ha accolto le ragioni di alcuni lavoratori collocati inconsapevolmente in ferie dal proprio datore di lavoro nel corso di un periodo di sospensione parziale dal lavoro per CIGS.

## La vicenda processuale

Nel caso di specie, i lavoratori erano venuti a conoscenza solo leggendo le buste paga che - negli anni 2012 e 2013 - parte datoriale aveva scalato ogni mese ore di ferie, alternandole a ore di sospensione dal lavoro per ricorso alla cassa integrazione guadagni straordinaria. Nessuna comunicazione

era loro pervenuta circa la necessità di esaurire le ferie residue in corrispondenza del periodo di cassa integrazione e per questo i lavoratori avevano adito il giudice del lavoro eccependo la lesione del loro diritto ai riposi annuali e chiedendo che fosse ripristinato il monte ore ferie illegittimamente decurtato.

Tali pretese furono accolte sia dal giudice di prime cure che dalla Corte d'appello territorialmente competente.

I giudici del gravame infatti evidenziarono che le modalità di collocazione in ferie del lavoratore e la loro comunicazione dovessero essere tali da consentire al prestatore di lavoro di organizzarsi per poter godere a pieno del periodo di riposo.

Non fu ritenuta sufficiente dai giudici di merito la comunicazione che la società aveva trasmesso alla RSU, comunicazione non equiparabile - secondo i giudici del lavoro - a quella che parte datoriale avrebbe dovuto rendere al singolo dipendente con l'esatta indicazione della collocazione dei periodi di riposo.

Per queste ragioni, i giudici di seconde cure avevano riconosciuto ai lavoratori il loro diritto al risarcimento del danno in forma specifica, condannando la società a ripristinare il monte ore ferie illegittimamente decurtato.

A proporre il giudizio di cassazione è stato il datore di lavoro il quale sottolineò innanzitutto che l'azienda aveva provveduto a comunicare preventivamente alle R.S.U. la decisione aziendale di collocare forzatamente il personale in ferie nelle ore non coperte dalla CIGS; in secondo luogo, che la legge non prevedeva, né prevede tutt'oggi, alcun obbligo di rendere ai lavoratori singolarmente una comunicazione sui periodi di riposo; inoltre, da prassi aziendale – nota a tutto il personale – prima di fruire della sospensione per CIGS venivano da sempre prima smaltite le ferie residue; infine che i lavoratori non avevano provato quale fosse stato l'effettivo nocumento patito dalla imputazione a ferie delle ore comunque non lavorate.

### La decisione della Cassazione

La Suprema Corte, con la sentenza 19 agosto 2022, n. 24977, in commento, ha rigettato le doglianze formulate dalla società, cogliendo l'occasione per ribadire alcuni principi di diritto che regolano la materia.

In primo luogo i giudici di legittimità hanno riconosciuto che l'art. 2109 c.c. attribuisce al datore di lavoro il potere di fissare il periodo di godimento delle ferie, nonché di modificarlo anche in difetto di fatti sopravvenuti, in base soltanto a una considerazione delle esigenze aziendali.

Dunque, l'esatta determinazione del periodo feriale spetta unicamente a parte datoriale, quale estrinsecazione del generale potere organizzativo e direttivo dell'impresa, mentre al lavoratore compete soltanto la mera facoltà di indicare il periodo entro il quale intende fruire del riposo annuale.

Tuttavia, contrapponendosi due interessi opposti - quello datoriale di organizzare le ferie privilegiando le sue necessità e quello dei lavoratori di essere in grado di conseguire il beneficio cui le ferie sono preordinate (il recupero energie psicofisiche) -, è necessario che il datore di lavoro comunichi con congruo preavviso a ciascun dipendente l'esatta collocazione del riposo.

In questa prospettiva, la Suprema Corte ha ritenuto corretto quanto sostenuto dai giudici di merito, ossia che *"la comunicazione inviata alla Rappresentanza Sindacale unitaria, di cui peraltro nel ricorso non è indicato in maniera specifica il contenuto, non può tenere il luogo di una comunicazione diretta ai*

*singoli lavoratori della necessità di fruire delle ferie maturate ed ancora da godere prima dell'attivazione nei loro confronti della cassa integrazione guadagni straordinaria"*.

Peraltro, nel caso in esame, era stato anche accertato che il collocamento forzoso in ferie dei lavoratori era stato disposto con una modalità del tutto peculiare (due, quattro o otto ore giornaliere durante il periodo di collocamento in CIGS), di cui i lavoratori erano stati resi edotti solo successivamente al godimento, mediante la consultazione delle buste paga.

Tale modalità di comunicazione contrasta, si legge nella sentenza in commento, *"con l'oggettivo conseguimento della finalità cui le ferie sono intrinsecamente preordinate (il ristoro delle energie psico-fisiche)"*.

Anche le altre difese formulate dalla società sono state cassate dal giudice di ultima istanza: precisamente, quanto all'asserita prassi aziendale per la quale in caso di ricorso alla cassa integrazione prima dell'ammortizzatore sociale venivano fatte fruire tutte le ferie maturate fino al loro esaurimento, il datore di lavoro non ne aveva dimostrato giudizialmente l'esistenza. Neppure la società poteva validamente richiamare l'attuale normativa sugli ammortizzatori sociali – non applicabile *ratione temporis* alla fattispecie in esame – secondo cui il carattere residuale dell'istituto della Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria giustificherebbe che vi si ricorra solo dopo aver adottato ogni possibile azione per ridurre conseguenze e costi, e dunque avendo fatto smaltire le ferie arretrate.

La Suprema Corte ha inoltre tenuto a precisare che la mancata contestazione per lungo tempo della loro collocazione in ferie non potesse essere intesa alla stregua di una sorta di acquiescenza o di un'implicita rinuncia del diritto alle ferie da parte dei lavoratori; ciò infatti si mal concilierebbe *"con la mancanza di un qualsivoglia termine di decadenza entro il quale procedere a detta contestazione, tenuto conto del fatto che la mera inerzia non è da sola sufficiente ad avvalorare la volontà del lavoratore di dismettere il suo diritto alle ferie, inconsapevolmente impostegli"*.

Infine, quanto all'asserita mancanza di allegazione e prova dell'effettiva sussistenza di un danno da risarcire, i giudici hanno sottolineato come la mo-

dalità stessa con la quale i lavoratori erano stati collocati forzosamente ed inconsapevolmente in ferie, con un frazionamento orario giornaliero, aveva loro precluso di conseguire quegli specifici effetti cui le ferie risultano preordinate di ristoro effettivo delle energie psicofisiche e ricreazione, sicché correttamente le corti di merito avevano ritenuto che spettasse loro la riattribuzione dei giorni di ferie illegittimamente decurtati. Concludendo, i giudici di legittimità hanno ritenuto che le ore di lavoro non prestate dai dipendenti non fossero imputabili a ferie: per poterlo fare il datore

di lavoro avrebbe dovuto preventivamente comunicarlo ai propri dipendenti con comunicazione da rendere singolarmente, così da consentire loro di considerarsi liberi da vincoli di chiamata da parte del datore di lavoro.

Nulla dice la Corte su come debbano essere trattate le ore non lavorate imputate (erroneamente) a ferie, ma si ritiene che - essendo stato il datore di lavoro a rifiutare la prestazione lavorativa dei dipendenti - queste debbano considerarsi come assenza retribuita.

# Esonero contributivo per l'assunzione di lavoratori provenienti da aziende in crisi

di Alessandro Necchio - Corriere delle Paghe, 8 ottobre 2022, n. 10, p. 88-89

*Le indicazioni e le istruzioni Inps per la gestione degli adempimenti previdenziali per l'utilizzo dell'agevolazione per assunzione di lavoratori da aziende in crisi*

La Legge di Bilancio del 2022 ha previsto all'articolo 1 comma 119 un esonero contributivo, valido per tutto l'anno 2022, in favore dei datori di lavoro privati che assumono, trasformano, o effettuano trasferimenti a tempo indeterminato di lavoratori provenienti da imprese la cui crisi aziendale sia stata gestita con il coinvolgimento dei componenti della struttura per la crisi d'impresa istituita dal Ministero dello sviluppo economico, ai sensi della Legge n. 292/2006 all'articolo 1, comma 852.

L'esonero è applicabile ai lavoratori a prescindere dalla loro età.

Con Circolare n. 99 l'Inps, in data 7 settembre 2022, ha fornito le indicazioni e le istruzioni per la gestione degli adempimenti previdenziali per l'utilizzo dell'agevolazione.

## **COSÌ L'ESONERO**

L'esonero contributivo riguarda il 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro nel limite massimo di 6.000,00 € annui e per un periodo massimo di 36 mesi, non è cumulabile con altre misure di tipo economico o contributivo.

L'esonero è applicabile su tutte le contribuzioni previdenziali ad esclusione di:

- premi e contributi dovuti all'Inail;
- aliquote di finanziamento dei Fondi di solidarietà bilaterale;

- aliquota di finanziamento del "Fondo per l'erogazione ai lavoratori dipendenti del settore privato dei trattamenti di fine rapporto" art. 1 comma 755 L. 296/2006;
- fondi interprofessionali

## **Modalità per la fruizione dell'esonero contributivo**

Per la fruizione dell'esonero è necessario in prima battuta effettuare l'invio dell'istanza telematica "ES119" messa a disposizione nel sito dell'Istituto previdenziale.

L'Inps verificherà la disponibilità dei fondi previsti ed, in caso di esito positivo, effettuerà la prenotazione degli stessi.

L'azienda, a seguito dell'accoglimento dell'istanza telematica, e a partire dalla denuncia contributiva del mese successivo a quella dell'autorizzazione, potrà valorizzare l'importo dell'esonero come da istruzioni Inps contenute nella citata circolare n. 99/2022 e procedere al recupero delle somme autorizzate.

## **IL CALCOLO DELL'AGEVOLAZIONE**

Proviamo ora ad effettuare un calcolo rispetto al valore potenziale che i datori di lavoro possono beneficiare.

Si riporta il caso di un operaio, proveniente da azienda la cui crisi sia stata gestita dalla struttura del MISE, assunto con contratto a tempo indeterminato full time, al 4° livello del CCNL Turismo - Confcommercio

L'esonero ipotizzato e riportato è pertanto pari ai 6.000€ annui.

OPERAIO FULL-TIME (40 ore sett.)	<b>Assunzione agevolata</b>
<b>Retribuzione lorda annuale</b>	21.882,00 €
<b>Oneri contributivi c/ datore (29,43%)</b>	6.439,87 €
<b>Esonero contributivo</b>	6.000,00 €

Nel caso in cui il rapporto di lavoro sia part-time anche l'esonero deve essere così riparametrato.

OPERAIO PART-TIME (24 ore sett.)	<b>Assunzione agevolata</b>
<b>Retribuzione lorda annuale</b>	10.941,00 €
<b>Oneri contributivi c/ datore (29,43%)</b>	3.219,93 €
<b>Esonero contributivo</b>	3.600,00 €

San Sebastiano  
di Ettore Greco



A cura di



# The merge

Alex Pezzoli - Founder e CIO di Brightside Capital

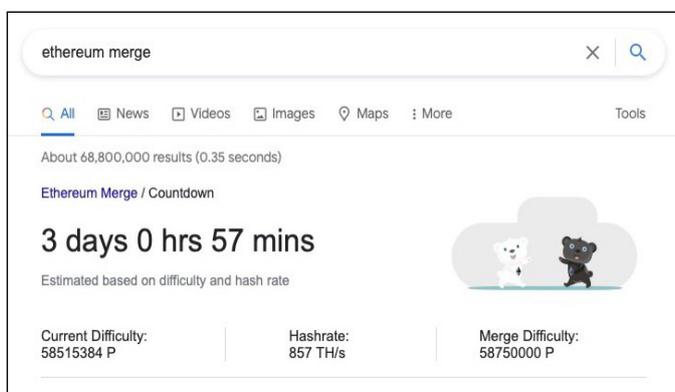


"The thing that I often ask start-ups on top of Ethereum is, 'Can you please tell me why using the Ethereum blockchain is better than using Excel?' And if they can come up with a good answer, that's when you know you've got something really interesting."

*Vitalik Buterin, Ethereum co-founder*

**"The Ethereum Merge"**: nel nascente mondo degli asset digitali, sono ormai mesi che non si parla quasi di altro. Ai non addetti ai lavori il termine potrebbe non essere familiare; tuttavia, per il mondo tecnologico si tratta di un avanzamento importante tanto che, fino a qualche giorno fa, digitando "Ethereum Merge" su Google persino il motore di ricerca aveva dedicato all'evento un countdown personalizzato, un po' come si fa per celebrare gli avvenimenti importanti.

One River, gestore istituzionale americano attivo anche nel mondo degli asset digitali, definisce così l'occorrenza: ***"Per l'individuo medio, il Merge è un "non-event". Una semplice applicazione di ingegneria che non ha un impatto tangibile sulla vita di tutti i giorni. Un normale aggiornamento di software. Tuttavia, quest'ultimo è uno degli eventi più pubblici e globali nella storia dell'informatica. Il Merge di Ethereum rappresenta un miglioramento "live" di un network globale, autonomo ed in continuo funzionamento."***



Con lo scritto odierno proveremo a spiegare perché l'upgrade avvenuto il 15 settembre ad Ethereum, la seconda maggiore blockchain per capitalizzazione di mercato (circa 170BN USD) è considerato uno degli eventi più importanti nella recente storia degli asset digitali e quali sono le sue implicazioni da un punto di vista tecnologico e di "economics" della blockchain stessa.

## The World Computer

Innanzitutto, riteniamo utile ricordare brevemente perché Ethereum è diventata una piattaforma così importante ed il secondo asset digitale più posseduto, prima di addentrarci nelle specifiche dell'ultimo upgrade tecnologico.

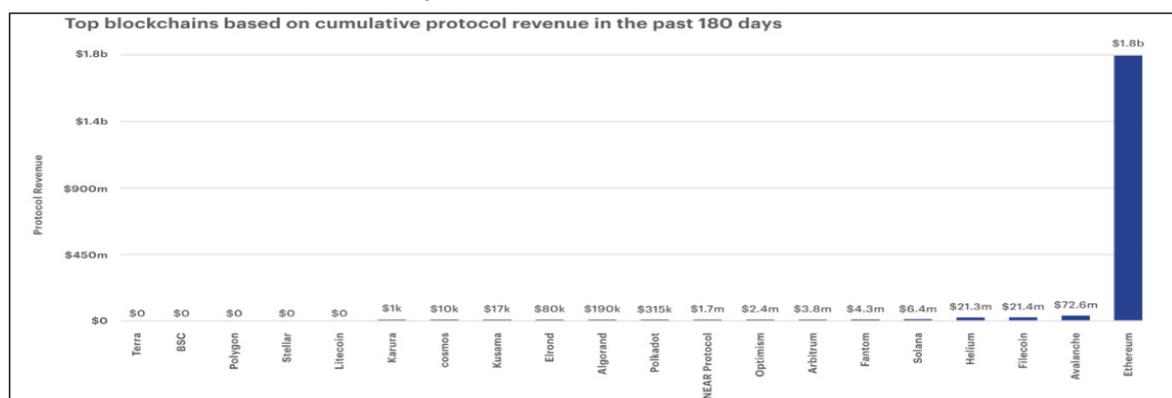
Come ci ricorda la citazione iniziale dello scritto odierno, possiamo paragonare la blockchain di Ethereum ad Excel, il programma di fogli di calcolo di Microsoft utilizzato quotidianamente in tutto il mondo. **La blockchain di Ethereum ha infatti delle caratteristiche distintive rispetto, ad esempio, a quella di Bitcoin:**

- **È completa e flessibile:** Ethereum viene definita una blockchain "Turing Complete", ovvero in grado di risolvere problemi computazionali: come Excel ci permette di calcolare complesse formule matematiche, Ethereum ha introdotto gli *Smart Contracts* o "contratti intelligenti" (dei quali abbiamo parlato [qui](#)) che permettono di programmare applicazioni decentralizzate di ogni tipo.
- **È componibile:** queste applicazioni, a loro volta, possono essere combinate tra loro come se fossero dei mattoncini *Leggo*, e **questa caratteristica consente all'innovazione di aumentare in maniera esponenziale:** i creatori di progetti blockchain possono inventare nuove applicazioni utilizzando le creazioni di altri imprenditori, anche grazie al fatto che i codici sono pubblici ed *open-source*.

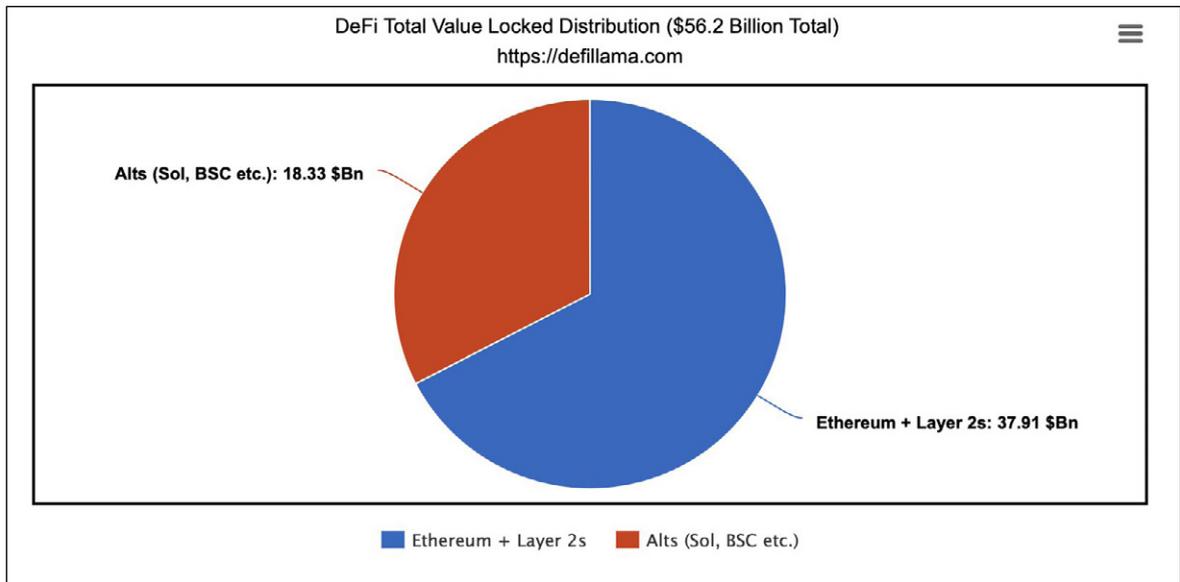
Queste caratteristiche, unite al "*first mover advantage*" (ETH e gli smart contracts sono stati lanciati nel 2016) hanno permesso ad Ethereum di diventare l'"Apple Store" del mondo crypto, all'interno del quale sono state sviluppate oltre 4,000 applicazioni di ogni tipo: Finanza Decentralizzata, NFT e gaming, stablecoins (dollari digitali) ed applicazioni di Web 3.0 (musica, gestione ed archiviazione dei dati, telecomunicazioni etc.). Questo ha permesso di creare un ecosistema di progetti ed innovazione che non ha rivali nel mondo blockchain.

I quattro grafici di seguito esemplificano bene questa dinamica:

- 1) Possiamo vedere le varie blockchain come società che vendono "blocchi di dati", o spazio digitale, agli utenti. **Ethereum è, per distacco, la blockchain che genera più ricavi in assoluto:** i dati relativi agli ultimi 180 giorni mostrano ricavi per 1.8BN USD, con la blockchain in seconda posizione (Avalanche) a "soli" 72.6M USD. (Fonte: Consensys)



- 2) Nel mondo della Finanza Decentralizzata, gli utenti devono depositare ("lock") il proprio capitale all'interno delle blockchain per utilizzare le diverse applicazioni e servizi. **Ethereum è riuscito ad attirare verso la sua blockchain il 68% circa (o 38BN USD) del capitale totale utilizzato nella DeFi** (fonte DefiLlama, al 15/09/2022) rispetto ai 18.3BN USD cumulati di tutte le altre blockchain.

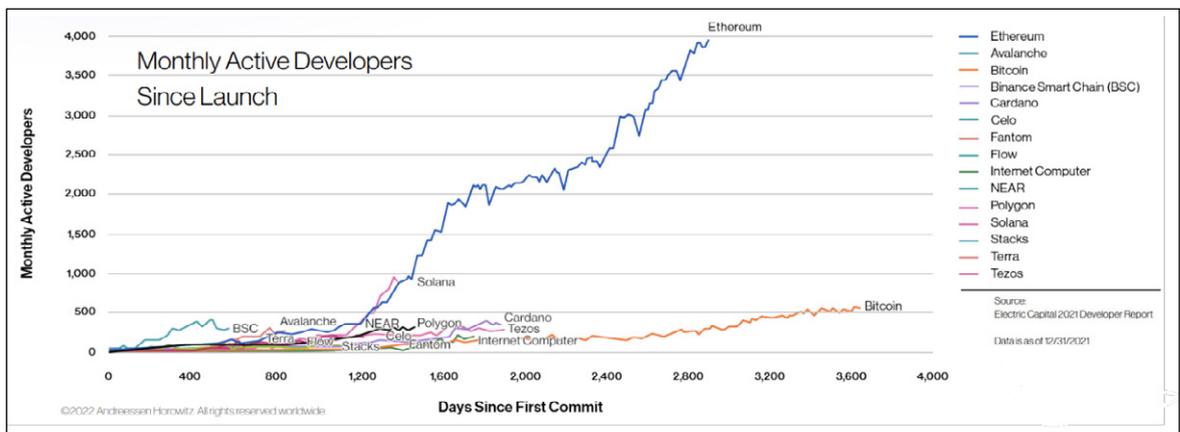


3) Anche nel segmento degli NFTs, la blockchain di Ethereum è quella che attrae il maggior controvalore di scambi. Di seguito si mostra il volume di scambi *all-time* (seconda colonna) sulle diverse blockchain. **ETH è riuscita ad attrarre un volume di sette volte superiore rispetto alla seconda blockchain, Ronin.** (Fonte: cryptoslam.io)

**⚡ Blockchains by NFT Sales Volume (All-time) ?**

Blockchain	Sales	Buyers	Txns	Sellers
1  Ethereum	\$29,516,152,509	1,633,516	14,595,637	1,086,245
2  Ronin	\$4,088,366,268	1,788,062	17,528,755	1,332,801
3  Solana	\$2,638,038,356	732,996	12,543,174	806,970
4  Flow	\$1,109,447,485	463,109	23,451,139	454,087
5  Polygon	\$477,795,945	385,525	1,491,861	176,628

4) Anche gli sviluppatori informatici non hanno dubbi: **con circa 4,000 developer attivi mensilmente, ETH è la blockchain che riesce ad attirare capitale intellettuale con maggiore facilità.**



Anche i player più tradizionali hanno iniziato a guardare con interesse alla blockchain di Ethereum ed ai suoi casi d'uso negli ultimi due anni. Ad aprile 2021, la Banca Europea degli Investimenti ha emesso per la prima volta un'obbligazione digitale su blockchain (controvalore 100M EUR, scadenza due anni) scegliendo proprio Ethereum come infrastruttura sottostante all'emissione.

## European Investment Bank Sold \$121 Million in Two-Year Notes on Ethereum

The investment arm of the European Union teamed with Santander and Goldman Sachs to sell digital bonds on the Ethereum blockchain.

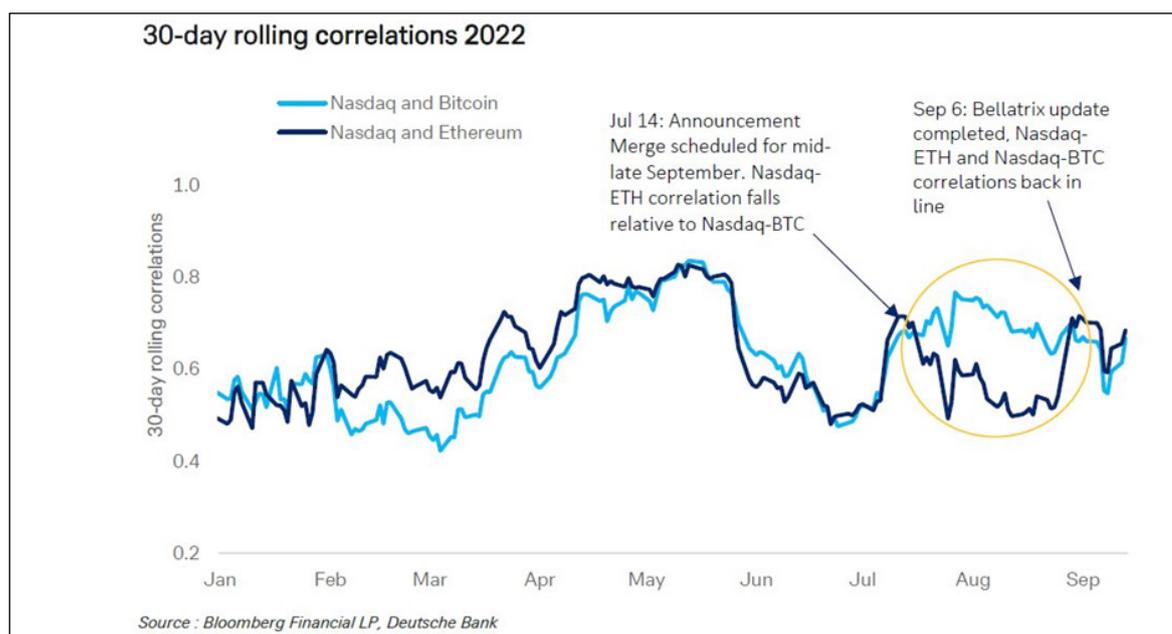
Sempre durante il 2021, Consensys (la principale società di software e ricerca focalizzata sulla blockchain di Ethereum che ha inventato il popolare wallet Metamask, e fondata da Joe Lubin, co-fondatore di ETH) ha raccolto 65M USD ed al round di investimento hanno partecipato player finanziari tradizionali come **JP Morgan** ed **UBS**. All'aumento di capitale sono susseguiti poi due altri round durante il 2022, ai quali hanno preso parte anche **HSBC**, **Microsoft** ed il **fondo sovrano di Singapore Temasek**.

## ConsenSys Raises \$65 Million to Accelerate Convergence Of Traditional And Decentralized Finance

J.P. Morgan, Mastercard, and UBS invested alongside Protocol Labs, The Maker Foundation, Fenbushi, Greater Bay Area Homeland Development Fund, The LAO, and more.

### Crypto is Macro

Con l'avvicinarsi del Merge durante l'estate, anche il sentiment degli investitori nei confronti della valuta digitale è mutato in maniera marcata, sebbene solo temporaneamente. Le dinamiche macroeconomiche (inflazione, tassi d'interesse, crescita economica), che da inizio anno hanno pesato in negativo in maniera sostanziale sul prezzo degli asset digitali, **sono state temporaneamente accantonate e gli investitori si sono focalizzati sul newsflow positivo legato all'upgrade tecnologico, come mostrato nel grafico sotto.**



Da inizio 2022 la correlazione tra indice tecnologico azionario Nasdaq e Bitcoin (linea azzurra) e tra Nasdaq ed Ethereum (linea blu) si è sempre mantenuta su livelli elevati (tra 0.6 e 0.8); tuttavia, quando a metà luglio si è avuta la conferma relativa alla data ufficiale del Merge, **la correlazione tra Nasdaq ed ETH si è dimezzata mentre quella tra Nasdaq e BTC è rimasta stabile**; questo ha portato Ethereum a sovra-performare Bitcoin del +55% tra metà luglio ed inizio settembre.

Alla luce di quanto appena esposto, **risulta più immediato comprendere perché l'upgrade alla blockchain** (che gli sviluppatori di Ethereum hanno paragonato a "cambiare il motore di un aeroplano durante il volo", in quanto la blockchain non ha mai smesso di funzionare) **è stato un evento così importante**, avvenuto al culmine di 7 anni di ricerca e numerosi ritardi.

## The Merge

Innanzitutto, partiamo dalla definizione dell'upgrade al network, che potremmo tradurre in italiano con "la fusione": l'aggiornamento è così definito perché due blockchain separate, che fino al 14 settembre funzionavano in parallelo, sono state collegate tra loro. La prima delle due blockchain è l'attuale **Ethereum Mainnet**, la rete principale ad oggi conosciuta a tutti, che consente l'esecuzione degli **smart contract** che permettono il funzionamento di applicazioni decentralizzate (DApp). La seconda è invece la **Beacon Chain**, la blockchain che introduce il nuovo meccanismo di consenso e che funziona in parallelo a quella principale, in modalità *test*, da dicembre 2020.

**Il Merge rivoluziona la maniera in cui la blockchain di Ethereum raggiunge il consenso circa le transazioni da validare al suo interno.**

Dalla sua nascita ETH ha sempre utilizzato il **Proof of Work (PoW)**, lo stesso usato da Bitcoin, con il quale i cosiddetti minatori (*miners*) competono tra di loro per risolvere un complesso rompicapo matematico utilizzando risorse informatiche al fine di validare le transazioni sulla rete ed aggiungere nuovi blocchi di dati. Per la loro attività, i minatori vengono ricompensati dalla blockchain ricevendo direttamente l'asset digitale per il quale stanno validando le transazioni. Successivamente all'upgrade, Ethereum utilizzerà invece il **Proof Of Stake (PoS)** per garantire la sicurezza della rete: nel PoS i principali attori sono i validatori, ovvero individui che bloccano all'interno della blockchain i loro token ETH (la "*stake*") per validare le transazioni ed aggiungere nuovi blocchi. Se il validatore si comporta in modo disonesto, i suoi ETH bloccati vengono revocati ed annullati, disincentivando quindi comportamenti scorretti. In caso contrario, i validatori vengono ricompensati con un rendimento pagato sottoforma di token ETH.

La modifica del meccanismo di consenso porta con sé **tre importanti conseguenze**:

- 1) **Sostenibilità: Ethereum riduce del 99.95% il suo impatto energetico** (passando da consumare annualmente l'energia utilizzata dall'Olanda per mantenere la blockchain a quella necessaria a 1000 abitazioni in America, fonte: Sequoia), durante una fase nella quale la sensibilità alle tematiche energetiche è a livelli altissimi per gli ovvi motivi legati alla situazione attuale e che, di recente (8 settembre), ha anche attirato l'attenzione della Casa Bianca.



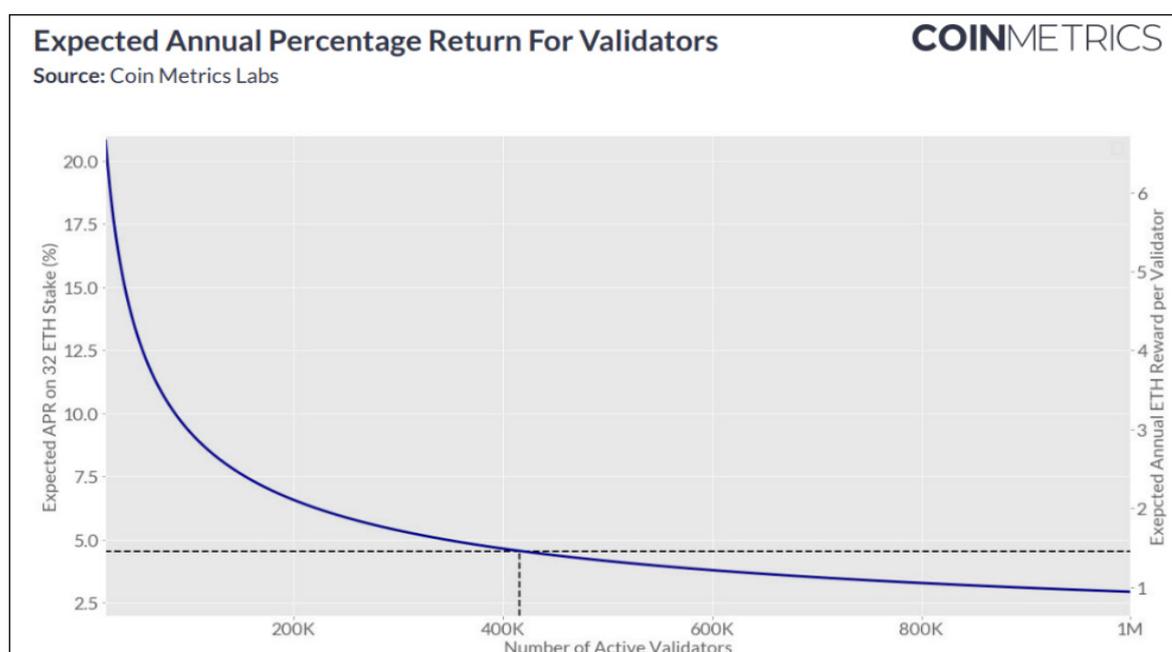
## Crypto Mining Is Threatening US Climate Efforts, White House Warns

- Asks federal agencies to work with states on setting standards
- Says White House or Congress may eventually need to step in

Le dinamiche sopra citate potrebbero portare anche ad un aumento dell'interesse verso l'asset da parte delle istituzioni più attente alle tematiche ESG o agli investimenti sostenibili.

- 2) **Rendimento (*yield*) del protocollo:** il passaggio a PoS rende Ethereum un asset in grado di generare un rendimento, reso possibile dal blocco dei token all'interno della blockchain: quest'ultimo dovrebbe collocarsi, inizialmente, tra il 4-5% annuo. Lo yield diminuirà poi in maniera proporzionale all'aumentare del numero di validatori presenti sulla blockchain (ad oggi 416k), come mostrato nella figura di seguito. L'obiettivo della blockchain è infatti quello di perseguire la maggior decentralizzazione possibile (più validatori, maggiore decentralizzazione).

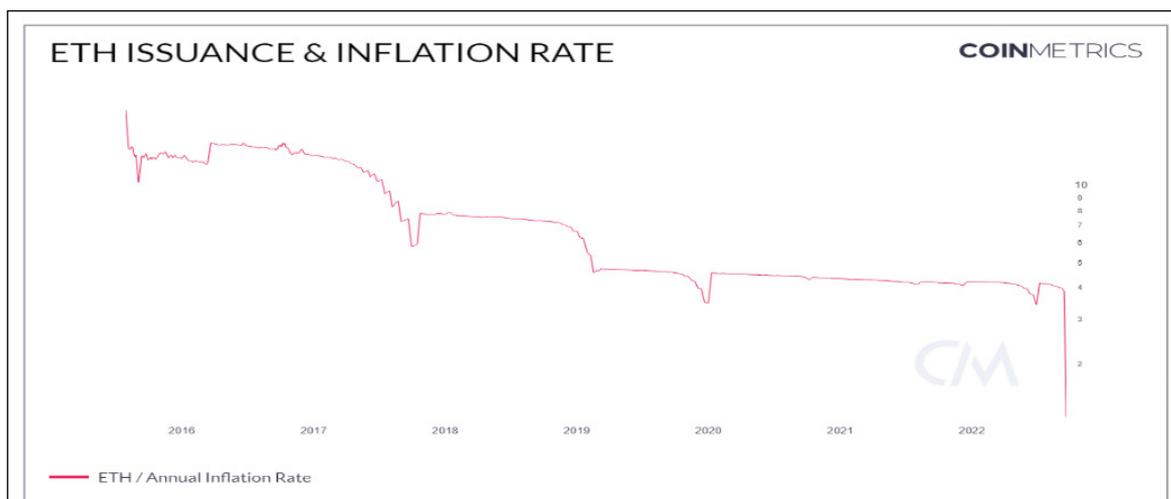
Il rendimento generato dallo staking è garantito dalla blockchain, per cui l'unico rischio "di controparte" è rappresentato dal fatto che la tecnologia sottostante scompaia o smetta di funzionare.



Per fare un'analogia con il mondo della finanza tradizionale, **il rendimento offerto dalla seconda maggiore blockchain per capitalizzazione potrebbe essere assimilabile al concetto di "benchmark yield" nel mondo crypto, in funzione del quale vengono poi "prezzati" i rendimenti del mondo della Finanza Decentralizzata, con conseguente miglioramento in termini di "percezione del rischio" delle diverse piattaforme ed applicazioni.**

- 3) **Economics della blockchain:** la terza conseguenza all'upgrade di Ethereum è rappresentata dal cambiamento relativo alle **dinamiche di inflazione della blockchain**. Infatti, i minatori nel PoW ed i validatori nel PoS che garantiscono la sicurezza della blockchain vengono ricompensati da quest'ultima che "inflaziona" la propria offerta emettendo nuovi token nativi. Tuttavia, siccome il Proof of Stake è un meccanismo di consenso molto meno *energy-intensive* rispetto al Proof of Work, **il costo per garantire la sicurezza del network diminuisce in maniera sostanziale.**

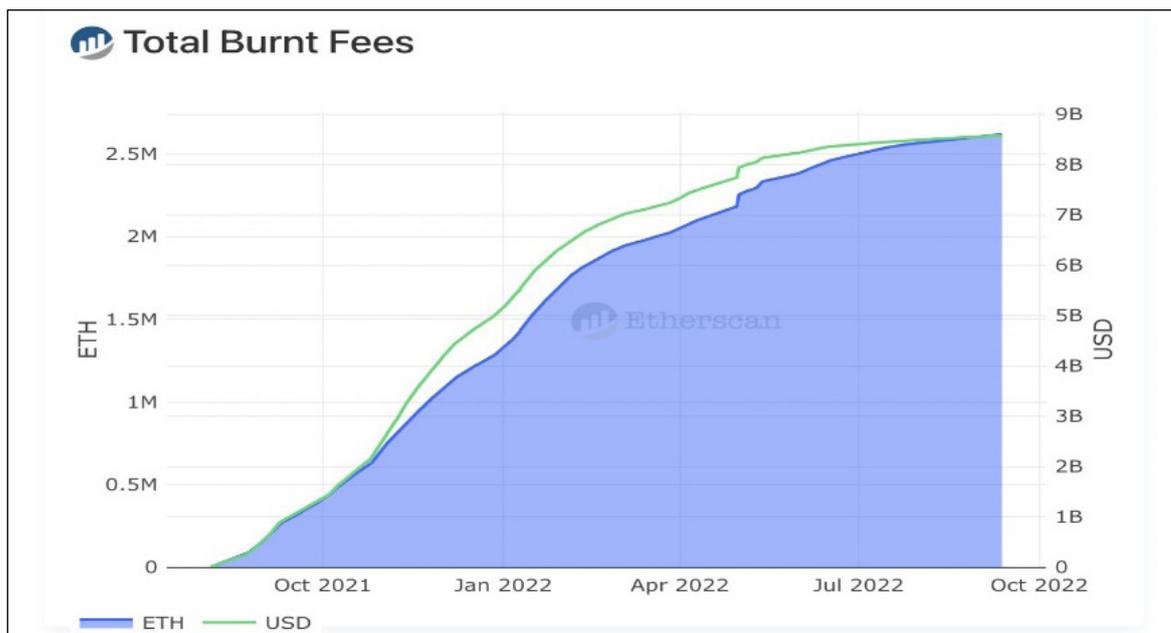
Infatti, se nel PoW venivano emessi quotidianamente 13,000 ETH (circa 18M USD ai prezzi attuali) come ricompensa per i miners, con il passaggio a PoS verranno emessi soltanto 1,600 ETH (circa 2.2M USD) agli stakers, **e questo equivale ad una riduzione nell'inflazione del token del -87%**, dal 4% annuo allo 0.52% (grafico sotto).



Inoltre, per sostenere gli alti costi legati al mantenimento degli hardware (computer) nonché gli esborsi legati all'uso di energia i minatori erano soliti vendere quotidianamente a mercato buona parte dei token ricevuti come ricompensa. Di contro, gli stakers saranno invece obbligati a mantenere "bloccati" i loro token per il prossimo anno ed in generale possono essere considerati investitori "più stabili" rispetto ai miners che hanno costanti necessità di flussi di cassa in USD per sostenere le elevate spese.

**Ad oggi circa l'11% del totale di ETH in circolazione è bloccato in staking, e la percentuale è bassa se paragonata a quella delle altre blockchain** (Solana 76%, Cardano 71%, Binance Coin 85%, Avalanche 66%, fonte: Staking Rewards), pertanto ci si può attendere una quota sempre maggiore di ETH bloccata per rendere la rete sicura (e non immediatamente disponibile per essere venduta a mercato).

Un altro elemento importante che va aggiunto alle considerazioni sopra relative alla minore inflazione del protocollo come risultato del Merge **è relativo all'aggiornamento che la community di Ethereum ha approvato e messo in atto durante agosto 2021, definito EIP-1559 (Ethereum Improvement Proposal)**: con questo aggiornamento, parte delle fees pagate in ETH che venivano distribuite dagli utenti ai minatori (e che ora verranno pagate ai validatori) per il loro servizio alla blockchain, viene bruciata e rimossa dalla circolazione (mostrata nel grafico sotto).



Per fare un parallelismo con il mondo della finanza tradizionale, possiamo pensare ad EIP-1559 come ad un buyback di azioni, con il quale Ethereum rimuove per sempre dalla circolazione una parte dei token. Ovviamente, il suo impatto sarà maggiore durante periodi di elevata attività sulla blockchain (come è avvenuto nella prima parte del 2021), ma alcune analisi abbastanza conservative stimano che l'impatto del Merge unito ad EIP-1559 potrebbe rendere Ethereum un token deflazionario.

### What's Next

Il Merge è ormai alle nostre spalle: l'upgrade è avvenuto senza intoppi e la rete e le applicazioni costruite sopra di essa hanno continuato a funzionare senza interruzione. Sono ancora numerose le sfide che la community di sviluppatori di Ethereum è chiamata ad affrontare: ETH è diventata la blockchain più utilizzata nonostante periodi con fees di transazione molto elevati e lunghi tempi di attesa. **Il Merge pone le basi per l'upgrade successivo, quello legato alla scalabilità ed a una maggiore velocità esecuzione, il prossimo step nella roadmap di sviluppo del network.** L'obiettivo è ambizioso: riuscirà ETH a mantenere il primato o verrà soppiantato dalle blockchain competitor (Solana, Avalanche, Polkadot, Algorand)?

# Alla ricerca di un nuovo codice sorgente per non finire ai margini

di Paolo Bricco - Il Sole 24 Ore, 28 settembre 2022, COMMENTI, p. 16

La deglobalizzazione che sta cambiando il mondo è un fenomeno totale: industriale e tecnologico, finanziario e politico, culturale e antropologico. L'Italia è sempre più piccola. Le due corde che tengono in equilibrio instabile il nostro Paese sono le tendenze di lungo periodo ancora riconducibili alla fine del Secolo breve e la forza tellurica della rimodulazione, drastica e straniante, della globalizzazione. A seconda di come queste due corde si avvilupperanno e si comporranno, l'Italia cadrà nel vuoto o rimarrà incollata alle nuove scoscese pareti della tecno-manifattura e dei commerci internazionali, salendo un centimetro alla volta e guadagnando così una nuova posizione.

## Da centrali a marginali

Il nostro paesaggio industriale è mutato in maniera radicale all'inizio degli anni Novanta. In pochi sembrano essersene accorti. Sul Novecento prevalgono la nostalgia o la rimozione. La caduta del Muro di Berlino ha marginalizzato nella geopolitica l'Italia: è scomparso il vantaggio strategico di ospitare non solo il Vaticano ma, anche e soprattutto, il primo partito comunista d'Occidente e di essere una frontiera fra il Nord e il Sud, fra l'Est e l'Ovest del mondo. La fine della Prima repubblica si è manifestata con una natura molteplice: politica e istituzionale, giudiziaria e economica. Gli intrecci fra la degradazione dei partiti e le indagini

di Mani Pulite, lo squilibrio generale dei conti pubblici, il collasso particolare del mondo Iri e i vincoli imposti dall'integrazione europea hanno spinto la classe dirigente allora al potere a dismettere le componenti più compromesse dell'economia statale e a privatizzarne altre. Allo stesso tempo, il capitalismo delle famiglie storiche italiane – non proprio una schiatta di campioni del libero mercato e del rifiuto della protezione e delle sovvenzioni dello Stato – ha iniziato il suo lento ritrarsi verso forme di minore esposizione alla concorrenza, diventando (anche) un ceto di titolari di *family office* e di beneficiari di cedole, di percettori di tariffe e di *rentier*. L'Italia, con questa morfologia mutata e dimezzata, è entrata nel nuovo mondo modellato dal Washington Consensus. Mentre si impostavano le catene globali del valore del periodo aureo della globalizzazione, l'Italia vi partecipava soprattutto con medie imprese internazionalizzate perché – semplicemente – non aveva più le grandi imprese (e i grandi imprenditori) a totale e convinta vocazione manifatturiera. L'Italia di Vittorio Valletta e di Adriano Olivetti, di Giulio Natta e di Giovanni Borghi era stata la matrice originaria della modernizzazione che si è poi concretizzata negli anni Settanta e Ottanta. Nel 1982, l'Italia ha avuto la sua breve estate indiana: la Fiat Uno era la macchina più venduta in Europa, l'M24 Olivetti era il personal computer più venduto al mondo, i sarti come Gianni Versace e Giorgio Armani diventava-

no imprenditori e aprivano i loro negozi nelle vie principali di New York, Los Angeles e Miami.

### **Più piccoli, ma salvati dalla globalizzazione**

Quando il mondo è entrato nel post-comunismo e nella globalizzazione, il Paese ha trovato un suo posto caldo, pulito e ben illuminato grazie ai buoni risultati delle medie aziende, che spesso si collocavano nelle parti intermedie delle *global value chain*, come fornitrici dei grandi gruppi stranieri. La nostra manifattura ha superato in scioltezza l'adesione all'euro, perché chi la guidava aveva cancellato da tempo la lira dai suoi conti e dalla sua testa, sostituendola con le altre valute con cui commerciava ovunque. Il punto con cui occorre confrontarsi è il 2008, l'anno della Grande crisi. Perché è allora che la morfologia italiana ha subito un'ulteriore mutazione. Se nei primi anni Novanta la mutazione è stata genetica, nel 2008 è stata quantitativa. Ma l'esito è altrettanto alterante (e alienante). Soprattutto perché si è verificato un disallineamento di competitività rispetto alle industrie degli altri Paesi europei che, adesso, dovrà assorbire pure gli effetti di lunga durata della pandemia e della guerra in Ucraina. Secondo l'analisi dell'economista Sergio De Nardis, il potenziale manifatturiero dell'Italia si è ridotto del 17 per cento dal 2008 al 2021. L'Italia ha recuperato tre punti rispetto al -20% del 2020, ma continua ad essere compressa e dimidiata. La Francia, che aveva subito un'amputazione del suo potenziale produttivo fino al 10%, ha subito in questi 13 anni un ridimensionamento del 5 per cento. La Germania ha aumentato del 3,8% il suo potenziale manifatturiero. La pandemia del 2020 e del 2021 non ha causato grandi sconvolgimenti in termini di distruzione del potenziale in Francia e in Italia. Le *policy* hanno mirato alla sopravvivenza delle imprese e alla conservazione dei posti di lavoro, ottenendo la salvaguardia della capacità produttiva. Il problema è quello che, di strutturale, è successo da prima: appunto, dal 2008. Lo snodo è il deterioramento in atto dell'industria della Germania. La manifattura tedesca era uscita in una posizione di forza dalle crisi (grazie alla svalutazione del cambio reale). Il suo potenziale era aumentato

del 7,9% tra il 2007 e il 2015 e aveva continuato a espandersi negli anni seguenti (+10% tra il 2007 e il 2019). Dopo il 2019, il potenziale tedesco è ripreso a scendere, soprattutto nella ripresa *post-lockdown*. Non una buona cosa per le aziende italiane che partecipano alle catene globali del valore regionale intraeuropee con le forniture ai gruppi tedeschi.

### **Le incognite della deglobalizzazione**

Con questa fisiologia mutata diventa fondamentale auscultare i movimenti delle imprese italiane nelle catene globali del valore. Il centro studi Met ha aggiornato l'indagine con cui analizza – su un campione di 24mila imprenditori e manager – le strategie delle aziende. Nel 2021, dunque dopo la pandemia, si è avvertito un primo slittamento: dal piano globale al piano nazionale. Nel 2019, il 55,4% delle grandi aziende faceva parte di una catena del valore internazionale. Nel 2021, questa quota cala al 54,4 per cento. Le medie imprese sono scese dal 53,5% al 51,1 per cento. Le piccole dal 35,2% al 34,2 per cento. La prospettiva muta con le catene del valore nazionali. La percentuale delle imprese che appartengono a una di esse è scesa dal 28% al 26,5 per cento. Quelle medie salgono dal 28,2% al 30,4 per cento. Le piccole dal 41,1% al 43 per cento. Questa dinamica, adesso, è sottoposta allo *shock* – non ancora rilevato dal centro studi Met – della guerra in Ucraina, che sta esportando in Europa una recessione da crisi energetica violenta e deturpante. Il punto è che, nella nuova deglobalizzazione, l'Italia ha una fisiologia tecno-industriale e una cifra culturale segnata da fragilità evidenti e nascoste. La manifattura italiana – nella sua *élite*, il 20% di imprese che esprime l'80% del valore aggiunto industriale e l'80% delle esportazioni nazionali – ha una funzionalità di dipendenza nell'organizzazione del capitalismo internazionale. Così è stato nel periodo aureo della globalizzazione a predominio americano. Così è rimasto con l'ascesa della Cina. Così è rimasto dopo il 2008, quando la crisi della finanza globale ha contagiato la manifattura occidentale, con la particolarità del ridimensionamento del nostro tessuto industriale. L'Italia è assente nei grandi oligopoli. Ha pochissime vicinanze alle

frontiere tecnologiche più avanzate. È vero che le sue aziende di piccola e media dimensione esprimono una vitalità pre-industriale, più culturale e antropologica che non economica e imprenditoriale. È vero che queste imprese hanno un'elasticità significativa nel cambiare direzione e nel cercare nuove nicchie delle nicchie delle nicchie. Tuttavia, occorre non indulgere in narrazioni autoconsolatorie. Prendiamo alcune serie storiche. Secondo l'Istat, fra il 1995 e il 2020 la crescita media annua della produttività del lavoro in Italia (+0,4%) è stata più bassa di quella sperimentata nel resto d'Europa (+1,5% nell'Ue a 27 membri). La Francia e la Germania hanno registrato rispettivamente +1,2% e +1,3 per cento. La crescita assoluta dell'export, che rappresenta una delle ragioni per cui il Paese non è caduto nel vuoto negli ultimi trent'anni, va misurata anche con la quota italiana sull'export mondiale espressa in valore. Secondo l'Ice, nel 1990 la quota italiana era pari al 4,9 per cento. Nel 2001

- anno dell'ingresso della Cina nel Wto - era già calata al 3,9 per cento. Nel 2008, anno della Grande recessione, era al 3,4 per cento. Dal 2010 a oggi è rimasta compresa fra il 2,9% e il 2,7 per cento. La marginalizzazione dalla Storia è stata in parte compensata dalla adattabilità italiana ai nuovi contesti. Occorre essere crudamente realistici. Soprattutto adesso che una nuova classe dirigente, dopo una estate di promesse elettorali, dovrà misurarsi con il principio di realtà. Il codice sorgente dell'industria italiana degli anni Cinquanta non c'è più. Non c'è più quello degli anni Novanta. Serve, per affrontare la nuova deglobalizzazione che verrà, un altro codice sorgente. Industriale e tecnologico, finanziario e politico, culturale e antropologico. È cambiato il mondo. È cambiata l'Italia. Possiamo cadere nel vuoto o rimanere attaccati alle vette scoscese dei nuovi mercati internazionali e, da lì, provare a risalire.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Carta, Europa unita contro la Russia: va contrastata la concorrenza sleale

di Sara Monaci - Il Sole 24 Ore, 4 ottobre 2022, IMPRESE E TERRITORI, p. 23

MILANO Oltre al caro energia anche la concorrenza russa in casa propria. È la situazione in cui si trova il settore cartario italiano e europeo, tra i più energivori. Proprio per questo l'associazione europea dei produttori, presieduta da Bernard Lombard, ha inviato pochi giorni fa una lettera alla Commissione europea (in particolare agli uffici tecnici del commercio) a nome degli imprenditori del Vecchio continente, chiedendo un intervento contro la concorrenza sleale. Le circa 150 aziende italiane, che producono una media di 8 miliardi all'anno di fatturato, si sono associate alla richiesta. Non solo stanno fronteggiando la decuplicazione dei prezzi del gas - con la scelta in molti casi di fare chiusure tecniche o prolungare la manutenzione estiva - ma si stanno trovando in questi mesi di fronte ad una situazione anomala: i prodotti cartari, dalla materia prima al prodotto finito, subiscono la concorrenza dei materiali importati dalla Russia, nonostante l'esistenza delle sanzioni.

## Le triangolazioni

Il regime sanzionatorio impedisce che i nostri prodotti arrivino in Russia, e su questo l'associazione degli imprenditori della carta, tra cui l'italiana Asso-carta, si dice rispettosa delle regole. Il problema è che le maglie per entrare in Italia sono più blande o più facilmente aggirabili. I codici che identificano i prodotti che devono essere bloccati sono più generici in entrata, e comunque necessiterebbero di una grande capacità alla frontiera di distinguere materie prime, prodotti riciclati e altri tipi di carta. Come si specifica nella lettera inviata dai cartari all'Ue, «è impossibile per la sorveglianza europea

verificare senza complesse verifiche» se l'arrivo dei prodotti sia giustificato o meno. In più, aggiunge il documento inviato all'Ue, c'è il sospetto concreto che «gli operatori russi stiano aggirando lo stop europeo, grazie all'uso di una leggera modifica nel mix delle fibre nella carta riciclata, un espediente che permette l'utilizzo di un codice diverso che non è nella lista dei prodotti fermati alla frontiera...Inoltre alcuni volumi che partono dalla Russia sembra che stiano transitando da paesi terzi, come la Turchia, aggirando così i limiti di importazione europei». La richiesta ai vertici Ue da parte di Cepi (l'associazione della carta europea) è che «al fine di rendere le sanzioni più efficaci bisogna evitare che ci siano raggiri e ingiuste distorsioni della competizione».

## I numeri della concorrenza

Per capire qual è il risultato concreto dell'asimmetria tra esportazioni e importazioni tra Europa e Russia nel settore cartario basta osservare qualche numero. La cellulosa europea viene quasi al 90% bloccata alla frontiera (vengono fermate 126mila tonnellate di materiale); dalla Russia verso l'Europa ne viene invece fermato il 30,8% (76,6mila tonnellate). Carta e cartoni riciclati vengono bloccati in uscita dall'Ue al 31,3% (79mila tonnellate), mentre in uscita dalla Russia può entrare tutto. Se guardiamo alla somma di carta e cellulosa, vediamo che in Ue viene fermato il 65,8% del prodotto (773,3mila tonnellate), mentre in arrivo dalla Russia viene fermato solo il 48,8% del materiale (470mila tonnellate).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Dai fondi strutturali Ue 20 miliardi di aiuti per famiglie e imprese

di Giuseppe Chiellino - Il Sole 24 Ore, 5 ottobre 2022, PRIMO PIANO, p. 5

MILANO Si fa strada il modello Covid per aiutare imprese e famiglie ad affrontare l'emergenza provocata dal caro energia. Dopo la contestata proposta dei commissari Gentiloni e Breton di creare uno strumento analogo a Sure utilizzato durante il lockdown per finanziare gli ammortizzatori sociali (si veda l'articolo a fianco), ieri il consiglio Ecofin a Lussemburgo ha deciso di utilizzare contro il caro energia i fondi strutturali della programmazione 2014-2020 non ancora spesi, come era già accaduto con ReactEU nel 2020.

«Abbiamo concordato di lavorare su ulteriori flessibilità temporanee riguardanti gli importi rimanenti della politica di coesione nei periodi di finanziamento del 2014-2020 da utilizzare nell'attuale crisi energetica» ha detto il vicepresidente della Commissione Ue, Valdis Dombrovskis, al termine della riunione dei ministri dell'Economia a Lussemburgo. Dombrovskis non ha fatto cifre, ma considerato che ormai la programmazione volge al termine e che tutti i fondi sono già impegnati, la quota ancora disponibile per essere dirottata sull'emergenza energia - secondo fonti vicine al dossier interpellate dal Sole 24 Ore - si aggira solo per l'Italia intorno ai 20 miliardi di euro di risorse Ue, di cui la metà dal capitolo ReactEu e il resto dei fondi strutturali classici. Già da qualche giorno gli uffici della Commissione stanno lavorando per modificare il regolamento dei fondi strutturali 2014-2020, su pressione dell'Europarlamento (si veda Il Sole 24 Ore del 30 settembre) e soprattutto su fortissima sollecitazione di alcuni Stati membri

come la Slovacchia che non hanno aziende energetiche con sufficienti extra profitti da tassare. Posto che l'obiettivo è sostenere le famiglie in difficoltà e le piccole e medie imprese, si sta lavorando per definire le soglie di reddito e dimensionali per la concessione degli aiuti. Le famiglie dovrebbero ricevere sostegno nel pagamento delle bollette, mentre per le imprese si pensa di intervenire sul capitale circolante. «Alla luce dei costi dell'energia e della necessità di evitare che crescano le disuguaglianze sociali lavoreremo, con il Parlamento Ue e il Consiglio, su misure eccezionali e mirate per utilizzare i fondi di coesione 2014-2020 a sostegno delle Pmi e delle famiglie più vulnerabili» ha commentato la commissaria Ue per la Coesione, la portoghese Elisa Ferreira, a cui fa capo la responsabilità dei fondi strutturali. Nelle prossime settimane, dunque, le regioni e gli Stati membri potranno utilizzare le risorse residue dei programmi 2014-2020 per spesa corrente, le bollette delle famiglie e l'attività produttiva delle imprese, come era già accaduto nella primavera del 2020 con ReactEu che sosteneva anche le spese sanitarie. Per ReactEu erano stati stanziati 50,6 miliardi di euro. Il provvedimento conferma ancora una volta la tendenza ormai consolidata a snaturare la politica di coesione tradizionale. Più di un addetto ai lavori ha storto il naso davanti alle dichiarazioni del vicepresidente della Commissione

Dombrovskis, che ha motivato la decisione di ieri spiegando che «né il Recovery Fund né RePowerEU finanziano iniziative per sostenere i redditi o cose simili, situazioni che richiedono risorse di altro ge-

nere». Difficile però attribuire questo compito alla politica di coesione che non a caso si basa su fondi definiti "strutturali" e dunque destinati ad interventi ed investimenti di medio lungo periodo per cambiare i territori. Detto questo, è una misura di sostegno immediato ed è presumibile che nessuno si straccerà le vesti. Si tratta di un intervento che tornerà utile soprattutto ai Paesi che ricevono più fondi strutturali (Polonia e Italia sono i primi

due beneficiari in valore assoluto) e alle regioni più in ritardo con la spesa che saranno ben contente di poter spendere le risorse residue con strumenti così rapidi e tutto sommato semplici, scongiurando il rischio di perdere i fondi non utilizzati entro dicembre dell'anno prossimo, termine ultimo per rendicontare la spesa alla Commissione europea.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Finanza creativa, l'arma anti crisi per le Pmi italiane

di Giovanna Mancini - Il Sole 24 Ore, 27 settembre 2022, IMPRESE E TERRITORI, p. 21

La pandemia, la guerra, l'inflazione, i timori per un'imminente recessione e, da ultimo, un aumento significativo del costo del denaro. Le difficoltà che le piccole e medie imprese italiane hanno dovuto e devono affrontare sembrano non avere fine. Eppure, non hanno smesso di investire e innovare, come dimostrano la rapidità e la solidità con cui la manifattura si è ripresa dalla crisi del Covid-19. Nemmeno adesso, nonostante tutte le incertezze, possono fermarsi, osserva Andrea Prete, presidente di Unioncamere, che assieme al Sole 24 Ore ha organizzato l'evento digitale «Finanza per Pmi: istruzioni per l'uso», pensato proprio per far conoscere alle piccole aziende tutti gli strumenti finanziari alternativi, o comunque complementari, al tradizionale credito bancario su cui fare affidamento per continuare a far crescere la propria impresa. Strumenti come Crowdfunding e Private Equity, Mini Bond, Venture Capital e collocamento in Borsa, ma anche i tanti incentivi finanziari legati al Piano nazionale di ripresa e resilienza. «Le Pmi sono l'ossatura dell'economia del nostro Paese – ha detto il direttore del Sole 24 Ore, Fabio Tamburini, introducendo l'evento –. Negli ultimi tre anni hanno dovuto affrontare sfide impensabili, eppure hanno realizzato una ripresa formidabile, che ora però deve fare i conti con la scarsità di materie prime e i costi dell'energia». Per far fronte a queste difficoltà servono ulteriori investimenti, osserva ancora Prete, per acquisire nuove tecnologie e competenze, «soprattutto nell'ambito della sostenibilità e della digitalizzazione. A sostegno di questi investimenti esistono alcuni strumenti con i quali molti piccoli imprenditori non hanno ancora piena dimestichezza». Un tema fondamentale per

un Paese come l'Italia, povero di capitali ma ricco di imprese, tante piccole e piccolissime, che fino a oggi hanno utilizzato in minima parte queste modalità di finanziamento. L'apertura ai capitali è strategica per sostenere la crescita e allontanare lo spettro della recessione: offre le risorse e il sostegno per avviare percorsi di managerializzazione delle imprese, la loro crescita sui mercati internazionali, per finanziare nuovi brevetti o certificazioni, ma anche operazioni di fusione e acquisizione, come spiega la professoressa Anna Gervasoni, docente di Economia all'Università Liuc ed editore generale di Aifi (Associazione italiana Private Equity, Venture Capital e Private Debt). Il mercato del Private Capital è ancora relativamente limitato nel nostro Paese, con circa 160 operatori italiani ed esteri, che guardano con grande interesse al mondo delle start up e sempre più anche a quello delle piccole imprese, laddove si tratti di aziende innovative, spiega Gervasoni. Opportunità interessanti provengono anche dal mercato dei Mini Bond (titoli di debito emessi per importi contenuti), che in Italia vale circa 1 miliardo di euro l'anno e negli ultimi dieci anni ha generato una raccolta di oltre 2,8 miliardi per le Pmi, su 8 miliardi raccolti dal totale delle imprese, secondo i dati del Politecnico di Milano. «Il valore medio delle emissioni è ancora basso – spiega Giancarlo Giudici, professore di Corporate Finance al Politecnico e direttore scientifico dell'Osservatorio Crowdfunding e Minibond –. Ma ci sono grandi opportunità, anche grazie alle crescenti garanzie offerte da soggetti istituzionali, regionali, nazionali o europei». Inoltre, l'attenzione per i temi della sostenibilità sta spingendo il mercato dei Mini Bond «green». Piccolo ma in forte

crescita è poi il mercato della finanza digitale, in particolare legato al Crowdfunding: «Gli strumenti più interessanti per start up e Pmi sono l'Equity e il Lending Crowdfunding, che insieme hanno generato risorse finanziarie per 430 milioni di euro tra luglio 2021 e giugno 2022, con una crescita del 27% rispetto ai 12 mesi», dice Roberto Brero, se-

nior manager di Innexa. Infine, c'è tutta la partita degli incentivi rivolti alle Pmi e legati al Pnrr, come ricorda Luca Onnis, coo Warrant Hub-Tinexta Group, tra cui nuovi contributi destinati a coprire gli extra-costi legati al caro energia.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### **IL POTENZIALE**

1 mld Mini Bond è il valore annuo dell'industria dei Mini Bond in Italia, che negli ultimi dieci anni ha generato una raccolta di oltre 2,8 miliardi per le Pmi 160 Private Capital Numero di operatori italiani ed esteri attivi nel Private Capital in Italia: circa un terzo sono grandi fondi internazionali che hanno scelto di essere anche nel nostro Paese

# Gas e derivati, tutti i rischi della riforma del TTF di Amsterdam

di Isabella Bufacchi – Il Sole 24 Ore, 6 ottobre 2022, PRIMO PIANO, p. 6

FRANCOFORTE Amsterdam detiene un primato nel mercato europeo del gas: è in Olanda, sulla piattaforma virtuale "hub" gestita da Gasunie Transport services, che avviene la compravendita fisica del gas e la conseguente formazione del prezzo TTF (Title transfer facility) che è il benchmark del mercato europeo del gas e sottostante di riferimento dei contratti a termine futures negoziati nelle Borse regolamentate e dei contratti fuoriborsa sull'Over-the-counter. Il prezzo TTF si forma su un mercato molto liquido che è quello olandese, assicurano gli esperti della materia, si basa sull'incontro della domanda e dell'offerta per la consegna fisica del gas. Il prezzo TTF, quindi, proprio per la natura del mercato del gas, è legato a doppio filo ai derivati. Chi compra e chi vende gas lo fa principalmente a termine attraverso futures e forwards, come forma di protezione, per bloccare il prezzo delle consegne o degli acquisti futuri e dare così stabilità al proprio business. Per gli addetti ai lavori, i prezzi spot del gas non raggiungono lo spessore degli scambi dei futures. E il contratto futures su gas TTF più liquido al mondo, è anch'esso negoziato ad Amsterdam: dal 2010 è quotato sulla piattaforma elettronica della Borsa regolamentata ICE Endex (del gruppo Ice-Intercontinental Exchange) nella capitale olandese. Il gruppo ICE è un conglomerato globale, fornitore di servizi su dati finanziari e tecnologie finanziarie su scala mondiale: possiede diverse Borse, tra le quali il New York Stock Exchange (Nyse) e la Borsa dei derivati energetici di Amsterdam ICE Endex. I futures su TTF sono anche negoziati (per il 9% del mercato totale) alla Borsa di Lipsia la quale primeggia (quota dell'86%) per le contrattazioni TTF index sul mer-

cato spot del gas europeo. I futures su TTF sono anche scambiati al Chicago Mercantile Exchange. Il prezzo benchmark TTF è denominato in euro, e questo lo rende unico al mondo in quanto gli altri prezzi benchmark del gas negli altri continenti, tre in tutto, sono denominati in dollari Usa. I principali prezzi benchmark per il gas negli Stati Uniti provengono dagli scambi della Henry Hub mentre in Europa - oltre ad Amsterdam - c'è il prezzo del gas NBP a Londra, in Asia il JKM LNG. Il mercato del gas è dominato dunque dai contratti a termine, che siano futures in Borse regolamentate o forward Otc. Dopo la Grande Crisi Finanziaria, per rafforzare la stabilità dei mercati ed evitare il ripetersi di crisi sistemiche, i supervisori e regolatori hanno imposto l'intermediazione delle clearing houses nei contratti a termine (quindi il versamento di margini di garanzia iniziali e di variazione nel corso della giornata calcolati sull'andamento dei prezzi e restituiti quando le posizioni a termine vengono chiuse) e l'uso dei collateral a garanzia. Tornare indietro sulle margin calls non si può, perché si riacuirebbe il rischio di credito della controparte dei contratti. Si sta pensando a smussare i picchi di volatilità del prezzo del gas: ma gli addetti ai lavori affermano convinti che le ampie recenti oscillazioni sono state scatenate dalla carenza dell'offerta (riduzione o assenza di gas russo) rispetto alla domanda. In quanto al ruolo e al peso della speculazione sul prezzo del gas europeo TTF nei mercati derivati, a una domanda del Sole 24 Ore l'Esma (European securities and markets authority) di recente interpellata su questo tema anche dalla Commissione europea, ha ribadito che «gli sviluppi (recenti, ndr) dei mercati finanziari ci sembrano guidati larga-

mente dalla situazione geopolitica e dal collegato movimento del mercato spot». Le Borse ICE e EEX di Lipsia sottolineano che i loro contratti futures sul gas europeo sono per la consegna fisica a termine e che quindi vengono usati prevalentemente da operatori non finanziari con scopo di hedging, di copertura contro i rischi. Gli hedge funds e gli operatori finanziari, che traggono profitti dalle sole oscillazioni dei prezzi, possono entrare e uscire dai contratti futures prima della consegna fisica: ma non è certo che siano in grado di muovere artificialmente il prezzo al rialzo o al ribasso, con movimenti scollegati dalla consegna fisica. In quanto al tetto al prezzo del gas europeo, se e quando sarà

introdotto per proteggere imprese e famiglie, dovrà al tempo stesso evitare di danneggiare il mercato dei futures negoziati in Borsa, per non minare la stabilità finanziaria. Intanto il prezzo TTF e i suoi derivati sono finiti nell'occhio del ciclone energetico. Amsterdam se ne farà una ragione: la capitale olandese, che rivendica la sede della più antica Borsa al mondo che è l'Amsterdam stock exchange fondato nel 1602, ha dato i natali anche al primo contratto futures al mondo, sperimentato sui bulbi dei tulipani e protagonista di una delle primissime crisi finanziarie agli inizi del diciassettesimo secolo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Inflazione, squilibri e incertezza. Agire e non solo reagire

di Francesco Fiorese – Il Sole 24 Ore, 1 ottobre 2022, p. 2

L'inflazione è tornata. Per rimanere. Le aziende operano ora in un mondo radicalmente diverso, fatto di sfide rivolte ad ogni funzione aziendale, da affrontare con azioni concrete supportate da cambiamenti alla cultura aziendale. Inflazione vuol dire che l'azienda può trovarsi in pericolo con minimo preavviso ed il top management deve sensibilizzare tanto i dirigenti quanto i dipendenti sulla necessità di ripensare al modo in cui si fanno affari: questo richiede volontà di imparare, perché l'ultimo periodo di inflazione comparabile (per estensione geografica ed intensità) risale a più di 40 anni fa e i più non ne hanno avuto esperienza diretta. Tutti sono coinvolti: quando elementi critici nella gestione aziendale (prezzi, tassi d'interesse, costi delle materie prime, costo del lavoro, ...) cambiano drasticamente in un processo di deriva autoalimentantesi, tutti ne subiscono gli effetti, sia nella vita professionale che privata. È fuorviante pensare che la sfida riguardi solo chi deve aumentare il fatturato: pochissime imprese riescono a ribaltare integralmente l'aumento dei costi sui propri clienti, arrivando più realisticamente intorno al 50%, risultando in un aumento di fatturato illusorio perché accompagnato da un ristagno dei profitti. Più trasparenza sul profitto può essere strategica in questo contesto, quale concreta motivazione al cambiamento rafforzata dal momento di crisi, soprattutto considerando che i dipendenti tendono a sovrastimare i profitti della propria azienda e nutrono fiducia spesso eccessiva nella sua solidità, nonrendendosi conto dell'esiguità della riserva di profitto (ulteriormente depauperata dall'infla-

zione) che affligge la maggioranza delle aziende. Maggiore consapevolezza sul profitto porta ad una responsabilizzazione di tutte le funzioni aziendali che impattano sul lato costi, che sono chiamate a contribuire per quanto di loro competenza, con modalità da definirsi sulla base di analisi ad hoc della situazione – qualsiasi reazione standardizzata, come il semplice trasferimento integrale dei costi, può essere controproducente.

L'inflazione è un fenomeno caratterizzato da dinamiche rapide ed irregolari e richiede che l'azienda si doti di processi agili per poter rispondere con tempistiche altrettanto veloci – se in passato la revisione annuale delle condizioni di vendita era la norma, oggi l'orizzonte temporale è molto più irregolare e compresso, tra l'altro incompatibile con contratti a lungo termine senza clausole di revisione prezzi. Il successo di un'azienda, soprattutto in un contesto inflattivo, dipende quindi dalla sua capacità di imporre un livello di prezzo che generi un profitto ragionevole e discende dal suo vantaggio competitivo, legato a sua volta alla percezione di valore da parte del cliente, che ne determina, in ultima analisi, la disponibilità al pagamento di prodotti e servizi. Rafforzare il potere di determinazione dei prezzi dipende quindi dall'aumento del valore percepito dal cliente: si tratta di un lavoro su più aspetti che, pur richiedendo tempo, può iniziare a produrre benefici già nel breve termine. La comunicazione del valore è un elemento chiave ed in grado di fornire un ritorno relativamente rapido – in tempi di crisi può per esempio concentrarsi su valori come economicità, efficienza energetica

o longevità del prodotto, soprattutto se combinata con la sensibilizzazione su ambiente e sostenibilità, che renda questi aspetti ancora più rilevanti per il cliente. Innovazione ed ampliamento dell'offerta creano valore, ma si sviluppano su un orizzonte temporale più ampio e possono richiedere maggiori investimenti (poco viabile in un periodo con meno agio economico). La ristrutturazione dei modelli di pricing in uso è un ulteriore elemento per combattere la resistenza all'aumento dei prezzi, già amplificata dalla digitalizzazione che ha portato ad una maggiore trasparenza sui prezzi e oggi esacerbata dall'inflazione: modelli multidimensionali, (un)bundling e modelli pay-per-use consentono di estrarre maggior valore andando a differenziare il prezzo in base alla disponibilità al pagamento di ogni cliente, incontrano meno resistenza rispetto ai modelli tradizionali e possono avere altri effetti positivi (loyalty, cross-selling); l'azienda paga in termini di complessità da gestire e maggiori requisiti informativi per tempi, qualità e quantità. Il conte-

sto richiede l'adozione di varie misure per efficientare la gestione finanziaria dell'azienda, partendo dalla riscossione crediti secondo tempistiche più rapide (per contenerne la svalutazione e poter gestire in modo ottimale l'attivo circolante) e arrivando alla gestione strategica degli investimenti, oggi influenzati più che in passato dalle tempistiche dei flussi di cassa. Una gestione intelligente dei costi dovrebbe invece intervenire sulle aree a maggior peso, diverse a seconda dell'ambito dell'azienda, agendo su efficientamento, ripartizione costi fissi/variabili, condizioni di fornitura e limitazione del non essenziale, con l'obiettivo di ridurre del 20%-30% gli effetti negativi sul profitto attesi nell'ipotesi di mantenimento dello status quo nel nuovo contesto di mercato. Combinando gli effetti degli interventi sul pricing e sulla gestione finanziaria, un ragionevole obiettivo potrebbe essere ridurre del 60%-70% gli effetti negativi attesi in assenza di queste azioni di contrasto –risultato accettabile quantomeno nel breve termine.

#### GLI AUTORI

**Hermann Simon** fondatore e Honorary Chairman di Simon-Kucher & Partners. Ha insegnato nelle più prestigiose università e scuole di business del mondo tra cui INSEAD, MIT, Harvard, Stanford e London Business School. Annoverato fra i maggiori 50 management thinker contemporanei, ha pubblicato più di 40 libri in oltre 30 lingue, coniando nuovi tagli analitici per il management come i Campioni Nascosti e sempre tenendo il profitto e le opportunità per le aziende al centro della narrazione. **Francesco Fiorese** Partner dell'ufficio di Milano della Simon-Kucher & Partners. Esperto di strategia, marketing e sviluppo commerciale assiste multinazionali e PMI in iniziative di value creation e crescita sostenibile. Già autore di numerosi articoli e studi dedicati alla strategia e al marketing, laureato in Ingegneria presso l'Università di Padova, partecipa in qualità di esperto in strategie.

# Sviluppo sostenibile del territorio e salvaguardia delle attività produttive industriali

di Oliviero Tronconi - Consulente Immobiliare, 30 settembre 2022, n. 1144, p. 1612-1621

*La ricaduta causata dalla pandemia s'intreccia con fenomeni delocalizzativi sempre più crescenti ed evidenti creando nuovi scenari per quanto concerne l'occupazione, l'organizzazione delle imprese e la competizione a livello mondiale. Per le imprese la delocalizzazione si è rivelata non più sufficiente come forma di riorganizzazione dei siti produttivi a scala sovranazionale. Si è reso sempre più necessario ridefinire i confini aziendali attraverso una vera e propria espansione multinazionale.*

La ricaduta causata dalla pandemia s'intreccia con fenomeni delocalizzativi sempre più crescenti ed evidenti creando nuovi scenari per quanto concerne l'occupazione, l'organizzazione delle imprese e la competizione a livello mondiale. Per le imprese la delocalizzazione si è rivelata non più sufficiente come forma di riorganizzazione dei siti produttivi a scala sovranazionale. Si è reso sempre più necessario ridefinire i confini aziendali attraverso una vera e propria espansione multinazionale.

## **La necessità di aree per insediamenti industriali**

Oggigiorno nell'economia globalizzata qualunque produzione industriale può essere dislocata in paesi in fase di accentuato sviluppo e quindi con una domanda di beni in forte crescita, con costi di produzione più bassi e con minori restrizioni normative ed ambientali.

Questo fenomeno della delocalizzazione produttiva ha riguardato molti settori industriali ed ha provocato forti contraccolpi economici ed occupazionali in tutti i paesi più industrializzati dell'Unione Europea e così come negli USA.

Questa situazione è stata notevolmente aggravata dalla grave crisi economica scoppiata nel 2008 e dal successivo sviluppo della pandemia a livello mondiale.

Il superamento della crisi del 2008 era da poco avvenuto (2017-2018) quando nel 2019 è scoppiata la pandemia del Coronavirus.

Oggigiorno la ricaduta causata dalla pandemia s'intreccia con fenomeni delocalizzativi sempre più crescenti ed evidenti creando nuovi scenari per quanto concerne l'occupazione, l'organizzazione delle imprese e la competizione a livello mondiale.

Per le imprese la delocalizzazione si è rivelata non più sufficiente come forma di riorganizzazione dei siti produttivi a scala sovranazionale. Si è reso sempre più necessario ridefinire i confini aziendali attraverso una vera e propria espansione multinazionale.

Perciò *l'assetto industriale* si è fatto ancora più *policentrico*. A livello globale, con la partecipazione di un numero maggiore di paesi e la redi-

stribuzione dei pesi tra le economie, a livello di singole imprese, che operano direttamente (non più solo esportano) nelle diverse nazioni.

Il ruolo ormai assunto dai nuovi paesi industriali, che sempre più si consolideranno come *mercati di sbocco promettenti* anche se complessi e il ridisegno delle *filiere su scala globale* sono le chiavi di lettura con cui analizzare l'evoluzione degli scenari industriali negli ultimi anni, ma soprattutto nei prossimi dieci. Così da individuare la collocazione, le prospettive e i necessari adattamenti strategici del manifatturiero italiano.

La trasformazione dell'economia a livello mondiale, l'emergere delle nuove potenze economiche asiatiche ha reso il mercato sempre più complesso e competitivo per le imprese europee.

Siamo ormai entrati nella seconda fase del fenomeno che coniuga delocalizzazione ed espansione per quanto riguarda buona parte delle imprese del mondo occidentale ed in particolare per le imprese industriali del nostro Paese.

La costituzione di *filiere globali* ha molto aumentato i traffici internazionali di beni intermedi e ha fatto così da volano all'espansione del commercio mondiale e reso sempre più interconnesse le economie. Le filiere tendono a estendersi, attraverso le catene di fornitura, alle regioni contigue.

Questo accade in Asia, intorno alle economie cinese e giapponese e in America del Sud, con baricentro il Brasile. In ambito europeo con l'inclusione dell'Est e, in parte, dell'Africa mediterranea.

In Nord America, con l'allargamento al Messico del sistema manifatturiero statunitense. In questo modo gli scambi si intensificano spontaneamente a livello regionale, perché si infittiscono le reti produttive all'interno di ciascuna area più di quanto non avvenga tra le aree.

"Per le imprese italiane ciò rende *conveniente insediarsi* comunque direttamente nelle aree più dinamiche, per coglierne appieno le potenzialità di sviluppo. Indipendentemente, cioè, dall'esistenza o meno di barriere tariffarie e non tariffarie o semplicemente tecnologiche che ostacolano gli scambi commerciali e obbligano a effettuare investimenti diretti."(1)

## La competizione tra territori

Nello scenario tratteggiato sta aumentando anche a livello europeo la competizione tra i territori per difendere e mantenere gli insediamenti industriali esistenti, nonché per attrarre e favorire insediamenti di imprese straniere.

La competizione tra i paesi e territori per attrarre investimenti diretti esteri (IDE) assume una valenza territoriale sempre più accentuata. Il territorio, le sue qualità, costituiscono un elemento primario per attrarre nuovi insediamenti.

Infatti, per le attività produttive più complesse e a maggior valore aggiunto il sistema territoriale nelle quali sono inserite assume un'importanza fondamentale.

Ciò che conta e la finalità complessiva del territorio o meglio i suoi elementi fondanti:

- › sistema delle infrastrutture, accessibilità e mobilità;
- › qualità ambientale;
- › disponibilità di forza-lavoro qualificata;
- › qualità e disponibilità di residenze;
- › livello di fiscalità;
- › qualità del sistema di istruzione;
- › funzionalità della Pubblica Amministrazione.

La funzionalità complessiva di un territorio e quindi la sua attrattività è, però, in buona parte, determinata anche da fattori intangibili in grado di vivificare le attività economiche e produrre un miglior ambiente sociale.

Infatti, le risorse che detengono i sistemi di conoscenza a più alto valore aggiunto hanno una forte propensione al trasferimento nei luoghi che presentano la miglior qualità e vivacità dell'ambiente culturale, sociale e relazionale, in termini sintetici la miglior "qualità della vita".

I contesti che favoriscono l'interscambio e l'integrazione tra le conoscenze e culture costituiscono un ambiente privilegiato per lo sviluppo dell'inno-

vazione e la creazione di nuove opportunità.

I fattori-valori intangibili che qualificano l'ambiente sociale traggono origine da un ambiente politico-sociale libero, democratico e fortemente partecipativo:

- › coesione sociale;
- › occasioni e contesti di relazione;
- › sostenibilità e condivisione delle scelte di sviluppo;
- › partecipazione e diffusione delle informazioni;
- › trasversalità e diffusione-integrazione dei saperi;
- › iniziative culturali e di promozione di identità condivise;
- › attività di sostegno e integrazione sociale;
- › identità, *brand*.

Questi sono alcuni dei fattori-valori intangibili che innervano e accrescono il potenziale attrattivo e di sviluppo competitivo di un territorio e di una città. (2)

### **Le esigenze immobiliari delle imprese**

Fenomeni di grande scala, quali l'apertura verso nuovi mercati e la concorrenza globalizzata, hanno avuto forti ripercussioni anche a scala locale, rendendo la capacità di cogliere e governare i cambiamenti di ogni singola impresa uno dei principali fattori di competitività.

La crescita o la riduzione dell'attività, la variazione del numero di dipendenti, l'introduzione di nuove tecnologie, la modifica o la conversione del ciclo produttivo, il riassetto della propria presenza sul territorio o il cambiamento dell'assetto proprietario sono tra i principali fenomeni di mutamento che interessano le imprese. Molti di questi fenomeni generano direttamente o indirettamente forti ripercussioni sulle esigenze di spazio o sull'utilizzo dello stesso; nuove esigenze che, per essere soddisfatte, possono innescare, in relazione alla loro entità, radicali cambiamenti in termini sia localizzativi, sia insediativi dell'attività produttiva.

Negli ultimi anni le problematiche immobiliari si

manifestano con una frequenza sempre maggiore rispetto al passato e con un'accresciuta portata in termini quantitativi e di complessità. In passato un'impresa nel proprio ciclo di vita doveva affrontare problemi insediativi riguardanti la sede aziendale in media ogni 15/20 anni. Oggi fenomeni quali i repentini passaggi da fasi di crescita a periodi di calo della produzione, i continui rinnovamenti tecnologici, le sempre più ricorrenti acquisizioni o fusioni societarie, nonché l'accorpamento o la rilocalizzazione delle sedi produttive hanno fortemente incrementato la frequenza con cui si manifestano nuove esigenze immobiliari.

Un numero sempre maggiore di imprese ha dovuto affrontare problematiche riguardanti la sede aziendale e questo trend è destinato a crescere nel prossimo futuro.

Il rapporto tra l'impresa e la propria sede aziendale si è profondamente rinnovato. Gli interventi sulla sede aziendale hanno un forte impatto economico che, se non pianificato e controllato, può determinare ricadute negative sull'attività produttiva e sul bilancio economico dell'azienda.

L'immobile industriale, che per lungo tempo è stato considerato un semplice contenitore dell'attività, è diventato parte integrante del processo produttivo che in esso ha luogo; infatti con i suoi spazi, le strutture e gli impianti concorre alla buona conduzione del processo. Al contrario, un'inadeguata disponibilità di spazi può costituire un serio vincolo alla crescita e alla competitività dell'impresa stessa.

Spesso le imprese si occupano dei propri immobili, in termini d'investimento economico, solo quando si manifestano problemi tali da minacciare il regolare svolgimento dell'attività produttiva; in questo modo, gli interventi sugli immobili, percepiti come non pianificabili, assumono un carattere di straordinarietà e come tali vengono gestiti. L'azienda si trova nella situazione di dover compiere scelte che incidono fortemente sulla propria strategia in tempi brevi, con alti oneri e il più delle volte senza possedere al proprio interno conoscenze tecniche e gestionali adeguate.

L'intervento o il cambiamento sono considerati dei passaggi obbligati per il superamento della fase di emergenza.

In una fase in cui il più importante impegno delle

aziende è rappresentato dal governo del cambiamento e dalla capacità di dare risposta alle mutevoli necessità del mercato, emerge la difficoltà di presidiare con consapevolezza e strumenti adeguati la complessità delle problematiche immobiliari.

Molte sedi aziendali sono nate e si sono sviluppate in una fase storica in cui gli elementi più importanti erano costituiti dalla capacità di rappresentare adeguatamente l'immagine dell'azienda, dal forte legame con il territorio (si pensi ad alcune importanti imprese ancora oggi localizzate nei centri storici delle città), dalla possibilità di offrire spazi adeguati alle attività produttive che spesso richiedevano superfici e spazi molto consistenti.

Ma la globalizzazione, lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie hanno provocato profonde trasformazioni, sia nella generalità dei processi produttivi, sia nei prodotti la cui gamma e tipologia si sono enormemente ampliati; per questo anche i processi localizzativi delle imprese sono oggetto di trasformazione e mutamento.

Questa tendenza ha determinato un forte cambiamento nelle caratteristiche produttive e quindi nelle esigenze funzionali dei siti e degli spazi destinati alle produzioni, in particolare quelle contraddistinte da un maggiore valore aggiunto e/o da un carattere fortemente innovativo.

Gli edifici produttivi, da sempre piuttosto rigidi e scarsamente adattabili, devono corrispondere in tempi rapidi alle nuove esigenze e trasformarsi in ambienti in grado di accogliere attività diversificate, dotati quindi di notevole flessibilità, possibilità di agevoli trasformazioni e implementazioni e, elemento questo molto rilevante, facile accesso ai servizi e alle infrastrutture.

Questa esigenza si scontra spesso con la difficoltà di individuare il percorso più adeguato per affrontare i problemi, intercettare le competenze e i contributi professionali che possono supportare le necessità di cambiamento.

In questo scenario la capacità di una Pubblica Amministrazione di individuare "aree sistema" adeguatamente infrastrutturate, dotate di servizi di qualità e predisposte per insediamenti produttivi, può influire significativamente sulle scelte localizzative di un'impresa e costituisce un indubbio

fattore di attrattività in grado di valorizzare un territorio e favorirne uno sviluppo economico e ambientale equilibrato.(3)

### **L'attrazione delle imprese: l'esempio francese**

Può essere utile esaminare le politiche e gli strumenti messi a punto da alcuni Paesi.

La Francia è sicuramente una delle nazioni europee più avanzate per quanto riguarda le politiche per l'attrazione degli investimenti esteri. Dopo molti anni di attività AFI, ovvero l'Agenzia Francese per l'attrazione degli Investimenti, ha da poco tempo mutato nome in "Invest in France Agency" (IFA).

Si tratta di una organizzazione diretta emanazione dello stato francese che collabora strettamente con le ambasciate e i consolati e che ha sede in alcune delle più importanti città di 22 paesi tra i più sviluppati ed emergenti.

La missione dell'IFA è quella di diffondere presso gli imprenditori di altri paesi informazioni e conoscenza circa le opportunità ed i connessi vantaggi di insediare la propria attività produttiva sul suolo francese.

A questo scopo IFA promuove incontri e iniziative.

Il sito dell'IFA è ben organizzato ed offre molte informazioni circa l'opportunità di investire in Francia. Di seguito riportiamo alcune tra le molte informazioni-indicazioni offerte dall'IFA.

### **Stabilire un'attività in Francia**

A differenza di alcuni altri paesi, in Francia le norme, regolamenti, diritti, obblighi e gli aiuti statali disponibili sono le stesse per tutte le società, siano esse francesi o meno.

Gli investimenti esteri in Francia sono privi di qualsiasi restrizione amministrativa. Gli investitori sono in grado di acquistare o affittare immobili, acquistare società francesi o creare una propria struttura giuridica, senza dover investire un importo minimo o creare un numero minimo di posti di lavoro.

La struttura giuridica prescelta può essere su base temporanea o permanente, senza correre alcun rischio legale e gli investitori sono liberi di modi-

ficare i loro piani una volta che sono stati presentati, fatte salve alcune procedure semplici e poco costose.

Le formalità amministrative sono state snellite notevolmente ed il tempo per la creazione di un'impresa in Francia è attualmente una tra le più brevi al mondo. La possibilità di completare on-line tutte le formalità richieste è attiva da diversi anni, cosa che rende possibile la registrazione di una società in poche di ore.

### Sostenere le start-up

Un quadro di sostegno ampio e variegato è stato istituito in Francia in risposta alle esigenze degli investitori. Questo supporto dipende da:

- › il tipo di progetto di investimento (investimenti produttivi, ricerca e sviluppo, innovazione, formazione ecc);
- › l'ubicazione del progetto di investimento (zone di sviluppo prioritario o zone non prioritarie);
- › il tipo di società (società di grandi dimensioni o Piccole Medie Imprese).

Le autorità francesi sostengono progetti che comportano:

- › investimenti e creazione di posti di lavoro di grandi imprese in regioni economicamente svantaggiate e nelle regioni in fase di riconversione industriale, come indicato su una mappa approvata dalla Commissione europea per ogni Stato membro (mappa a zone di aiuti regionali);
- › le attività di Ricerca e Sviluppo;
- › programmi di formazione professionale per i dipendenti;
- › creazione di posti di lavoro per popolazioni definite;
- › investimenti e creazione di occupazione da parte delle PMI in tutte le aree del Paese;
- › protezione dell'ambiente.

Aiuti statali sono concessi dal governo nazionale o

regionale e dagli enti locali (regioni, *dipartimenti* e comuni), in particolare sotto forma di sovvenzioni, esenzioni fiscali e crediti d'imposta.

Invest in France Agency aiuterà a identificare con precisione e a sostenere il progetto affinché possa essere idoneo a ricevere gli incentivi. L'Agenzia sarà in contatto con i ministeri, enti locali, agenzie governative e gli organismi pubblici incaricati di assistere gli investitori.

### I servizi di IFA

Dal momento in cui si contatta uno degli uffici, sia in Francia o all'estero e anche dopo che il progetto è attivo e funzionante, si può contare sull'IFA per avere una consulenza su misura ad ogni passo del cammino.

- › "I nostri esperti sono in grado di fornire informazioni dettagliate circa le disposizioni di legge che si applicano al vostro investimento. Ci appoggiamo anche al supporto di aziende francesi che appartengono al network dei partner IFA, che include banche, istituti finanziari nonché società di revisione e contabili che sono in grado di fornire servizi specializzati.
- › I nostri esperti analizzano il diritto agli aiuti statali, individuando i vantaggi finanziari disponibili per il vostro progetto sia a livello regionale che nazionale.
- › I nostri esperti forniscono l'assistenza necessaria per accelerare le procedure e vi aiutano ad entrare in contatto con le amministrazioni interessate. Possiamo anche aiutare il trasferimento del personale, incluso il supporto per le pratiche amministrative.
- › L'IFA può presentarvi alle autorità locali, ai rappresentanti del governo e funzionari eletti, compresi i capi delle regioni e dei *dipartimenti* francesi".

### Le riforme e i cambiamenti più importanti

Dal 2007, molti fattori chiave per l'economia francese (diritto del lavoro, sistema fiscale, diritto societario, innovazione e immigrazione economica) sono stati oggetto di importanti riforme che hanno contribuito a migliorare l'ambiente imprenditoriale.

Queste riforme sono state accompagnate da un forte sostegno alla cultura d'impresa, in particolare attraverso l'introduzione di uno statuto giuridico semplificato per i lavoratori autonomi (*stato di auto-imprenditore*).

Il diritto del lavoro è stato reso più flessibile, consentendo ai dipendenti di lavorare più ore, dando alle imprese una maggiore libertà di organizzare l'orario di lavoro dei dipendenti ed assicurare una maggiore democrazia nei luoghi di lavoro.

Gli sgravi fiscali sono stati introdotti sia per i singoli individui - e gli espatriati, in particolare, la cui posizione fiscale è stata ulteriormente migliorata - che per le imprese, i cui nuovi investimenti sono ormai esenti da imposte di esercizio locali.

L'eliminazione di questa imposta sugli investimenti produttivi è applicata ai nuovi flussi di investimento, nonché ad investimenti effettuati a partire dall'inizio del 2010.

### **Il Diritto societario è stato semplificato e modificato**

L'ammodernamento dei regolamenti che disciplinano la gestione delle attività finanziarie è finalizzato a rafforzare la posizione del mercato degli investimenti per rendere l'ambiente giuridico francese ancora più attraente per i gestori di portafogli, investitori e risparmiatori.

Azioni per incoraggiare l'innovazione sono state fatte attraverso una serie di nuove misure, dal miglioramento delle condizioni dei crediti d'imposta per la ricerca e semplificazione del sistema di deposito brevetti, all'estensione dell'accesso ad alta velocità a internet a banda larga.

### **Modificato il sistema fiscale**

Negli ultimi cinque anni, la Francia ha perseguito una politica ambiziosa di riduzione delle tasse sulle aziende. Anche se il tasso nominale dell'imposta sulle società (33,33%) è superiore alla media europea, il regime fiscale delle società è diventato più competitivo che in altri paesi europei. Recenti studi comparativi internazionali hanno confermato ciò, con la Francia ora classificata come il secondo paese europeo più favorevole agli investitori, dopo l'Irlanda e prima del Regno Unito e della Germania (KPMG / ricerca EVCA).

*La Francia è un vero e proprio paradiso fiscale per la ricerca e l'innovazione*

- › La Francia ha avuto il miglior credito d'imposta di ricerca in Europa sin da quando le riforme sono state approvate nel 2008.
- › Riduzione aliquota dell'imposta sulle società del 15% (anziché del 33,33%) per i redditi derivanti da beni immateriali.
- › Creazione nel 2004 di un nuovo status societario innovativo (Jeune Entreprise Innovante - JEI), consentendo a tali aziende di beneficiare di sgravi d'imposta e di oneri sociali, nonché di credito d'imposta per la ricerca nel loro primo anno di esistenza.

Alla luce di queste diverse misure, lo studio di KPMG sulle "Alternative Competitive", che esamina i diversi costi di start-up in 10 Paesi, ha classificato la Francia seconda per competitività fiscale quando si tratta di creazione di attività di ricerca e sviluppo.

*La Francia offre un regime fiscale attraente per le holding e per i centri di decisione*

- › Le plusvalenze sulla vendita di trasferimenti azionari sono stati esenti da imposta sin dal 2007.
- › Normativa di consolidamento della tasse molto favorevole per i gruppi aziendali.
- › Esenzioni per i dividendi ricevuti da società controllate.
- › Normativa di sottocapitalizzazione altamente favorevole (deduzione degli interessi sul costo di acquisizione di filiali o di attività).
- › Approvazione del regime fiscale altamente flessibile e sicuro per i quartier generali delle società.

*Riforma fiscale locale delle imprese volta a sostenere le attività industriali*

L'abolizione della tassa di attività locali sugli investimenti produttivi del 1° gennaio 2010 si applica ai flussi dei nuovi investimenti e degli investimenti già esistenti. Ridurrà notevolmente il carico fisca-

le locale sulle imprese del settore e renderà più competitiva la Francia per i capitali-investimenti intensivi.

### **Un mercato del lavoro più flessibile**

Con ore di straordinario ora esenti da tasse e l'introduzione di condizioni più flessibili per le assunzioni (l' "Objectif défini" o "l' obiettivo definito" contratto a tempo determinato) ed i licenziamenti degli impiegati ("rottura convenzionale" o risoluzione del contratto di comune accordo), il mercato del lavoro francese è in continua evoluzione con la realizzazione delle riforme.

#### *Incentivi a sostegno ore di lavoro straordinario*

Da ottobre 2007, in Francia i dipendenti hanno beneficiato di esenzioni fiscali e contributi previdenziali per le ore supplementari effettuate durante la settimana di lavoro legale (35 ore). Inoltre, per queste ore sono pagati il 25% in più rispetto al solito.

I datori di lavoro, nel frattempo, beneficiano di una riduzione fissa dei contributi previdenziali per ogni ora di lavoro straordinario. Queste nuove norme si applicano a tutti i dipendenti, compresi dirigenti e lavoratori part-time.

#### *Maggiore libertà di negoziare l'orario di lavoro*

Le confederazioni dei datori di lavoro ed i sindacati sono liberi di tenere negoziati a livello aziendale in materia di orario di lavoro, che garantisce che un approccio pragmatico può essere raggiunto in base alle esigenze delle diverse aziende.

Il limite di ore di lavoro straordinario, precedentemente fissato a 220 ore per anno, può ora essere determinato da un contratto collettivo entro i limiti definiti dalle norme dell'Unione Europea (48 ore a settimana).

Le aziende possono ora aumentare le ore di lavoro dei dirigenti o dei lavoratori autonomi salariati che lavorano secondo il sistema (circa il 40% della forza lavoro) "forfait jours" (giorni fissi), attraverso un contratto collettivo che va da 218 a 235 giorni lavorativi, o anche fino a 282 giorni di lavoro, se esiste un accordo aziendale per lavorare il sabato.

### **Molti altri Paesi hanno adottato politiche per l'attrazione degli investimenti esteri analoghe al modello francese**

La Francia ha sviluppato un modello basato su una organizzazione (Agenzia) che promuove e pubblica le opportunità-condizioni favorevoli in grado di attrarre capitali ed imprenditori:

- › procedure burocratiche semplificate per tutte le operazioni connesse ad un insediamento;
- › supporto gratuito per tutta la fase di start-up da parte dell'Agenzia;
- › regime fiscale agevolato con significativi incentivi e riduzioni;
- › disponibilità di aree già urbanizzate a costi estremamente vantaggiosi;
- › mercato del lavoro flessibile e possibilità di negoziare l'orario di lavoro;
- › in generale una notevole attenzione da parte del governo e delle Pubbliche Amministrazioni Locali alle esigenze delle imprese.

Su questa linea si muove il Canada e in particolare lo stato dell'Ontario, il Galles e non pochi altri paesi occidentali, oltre alle straordinarie opportunità offerte dai paesi emergenti quali Brasile, India, Cina, Malesia, Vietnam ecc.

### **Il Galles**

La Welsh Assembly Government ha varato un vasto programma, per supportare e attrarre le imprese nel proprio territorio, articolato in diversi punti che di seguito riprendiamo in forma sintetica:

1. aiuti e sostegni alle imprese che decidono di insediarsi nel Galles: sostegni e affiancamenti; sostegno economico; sostegno finanziario;
2. sistema di supporto e conoscenze offerto dalle Università: il sistema universitario del Galles ed il supporto che può offrire nella ricerca, nella brevettazione e con il collocamento dei propri laureati presso le imprese;
3. diffusione del sistema digitale del Galles (Information and Communication Technology): vantaggi e potenzialità offerti dalle nuove tecnologie (soprattutto banda larga ed e-business) alle imprese;

4. procedure semplificate per investire/trasferire la propria attività nel Galles: poche e chiare procedure con tempi certi e costi praticamente nulli, per investire nel Galles;
5. immobili, terreni e infrastrutture: i servizi pubblici per le attività industriali; studi e banche dati sui terreni industriali disponibili ed i relativi costi; il sistema delle infrastrutture a servizio delle attività industriali; il Centro Waterton: un centro a supporto di chi investe in Galles;
6. riqualificazione del Galles: le aree strategiche oggetto di interventi ultimati e la relativa disponibilità per insediamenti industriali e terziari; i progetti di riqualificazione di aree in corso; la disponibilità di fondi pubblici per interventi di riqualificazione di aree industriali nel Galles;
7. aiuti dello stato del Galles: le diverse forme di aiuti; come le imprese possono identificare ed utilizzare gli aiuti di stato; le norme per accedere agli aiuti; gli indirizzi e gli altri riferimenti degli "sportelli" pubblici cui rivolgersi per usufruire degli aiuti di stato.

## L'Ontario

Il Ministry of Economic Development and Trade dell'Ontario promuove il territorio del suo stato e le opportunità di insediamento delle imprese e degli investimenti grazie al sostegno di alcune società di consulenza internazionali specializzate nel supporto e gestione di progetti di sviluppo di insediamenti produttivi o di investimenti d'impresa, che operano in stretto rapporto con gli organismi Pubblici Locali e statali dell'Ontario: comunità di comuni e agglomerazioni di comuni, dipartimenti, regioni, agenzie nazionali e comitati di sviluppo.

Queste società di consulenza in nome e per conto del ministero offrono assistenza gratuita per ogni tipo di insediamento o investimento in Ontario e propagandano i vantaggi fiscali e gli incentivi previsti dalla legislazione dello stato canadese che è il cuore industriale del Canada.

## Qualità del territorio e attrazione delle imprese

Il nostro paese è affetto da una cronica mancanza ed inadeguatezza di grandi opere infrastrutturali e di servizi, che d'altronde costituiscono la vera spina dorsale della funzionalità di un sistema sociale.

Secondo i dati di Confindustria negli ultimi trent'anni la dotazione autostradale nazionale è au-

mentata del 67,5%, nel frattempo paesi come la Germania hanno più che raddoppiato la rete e la Spagna l'ha incrementata più di 30 volte. In Italia, intanto, il traffico automobilistico è aumentato del 240% e quello merci del 214%.

In questa impostazione il territorio viene necessariamente individuato come la sede opportuna per l'applicazione delle nuove e più avanzate tecnologie, come il terreno nel quale si determina nel concreto la possibilità della conquista di nuovi margini economici e sociali di sviluppo.

Tra le priorità che possiamo considerare strategiche per uno sviluppo economico e civile del nostro paese nel quadro dell'integrazione europea, un posto di particolare rilievo assumono la modernizzazione e lo sviluppo delle grandi infrastrutture e in primo luogo del sistema delle comunicazioni fisiche e quindi il recupero di efficienza e qualità nelle aree urbane.

Da più parti è stata sottolineata la necessità di nuovi modelli e teorie per affrontare con più adeguati strumenti i problemi dello sviluppo territoriale.

Lynch, per esempio, argomenta intorno a quel complesso, ma sempre più strategico, elemento che è la gestione del territorio: "Le decisioni che riguardano la politica territoriale, l'allocazione di risorse, verso quali direzioni muoversi o dove costruire qualcosa, devono necessariamente far ricorso a criteri qualitativi".(4)

Il passaggio dalla società industriale, fondata sulla prevalenza della produzione-cooperazione industriale, alla società post industriale e terziaria richiede un salto di qualità nelle forme di produzione-cooperazione, dell'ideazione, del valore aggiunto come nell'approccio ai problemi connessi allo sviluppo di un territorio.

Questa dimensione cooperativa, che è in grado di sinergizzare enormi risorse intellettuali, è curata e sviluppata in tutte le organizzazioni più evolute: essa marca la differenza tra organizzazioni-sistemi e territori efficienti e gratificanti e organizzazioni-sistemi e territori a legame cooperativo debole e quindi, molto meno efficienti.

È evidente il forte collegamento tra legami cooperativi virtuosi (politica, industria, ricerca, società) e sviluppo, in tutte le fasi storiche in cui il nostro pa-

ese è cresciuto e si è assicurato un posto di prima fila tra i paesi più sviluppati del mondo.

Se una buona parte del nostro territorio appare sottodotato per quanto riguarda le infrastrutture, dall' altro è anche frantumato nella dislocazione delle principali funzioni (produttivo industriale, logistica, servizi, residenze) e comunque non adeguatamente messo a sistema.

È prevalsa la logica - pianificazione a livello di campanile.

È oggi possibile imprimere una svolta a questa situazione? È possibile valorizzare il territorio e nel contempo favorire le necessità localizzative del mondo delle imprese?

Occorre governare alla scala ampia - sovracomunale le possibilità di sviluppo e attrazione territoriale, offrendo opportunità di nuove localizzazioni alle realtà industriali e di servizio che operano o vorrebbero operare nel nostro territorio.

"La teoria dello sviluppo locale (distrettuale, dei sistemi locali produttivi, dei sistemi locali territoriali, ecc.), se certo ha prodotto dei risultati importanti ... non può assurgere a modello di sviluppo generalizzato, in quanto incapace di rispondere ai problemi fondamentali di un sistema sociale ed economico: quelli energetici, ambientali, del lavoro ecc."(5)

L' Unione Europea ha suggerito una scelta strategica per le città europee: quella di puntare sulla qualità urbana, il controllo dei processi di sviluppo insediativo, il governo alla scala metropolitana, la costruzione di visioni condivise del futuro attraverso una pianificazione strategica inclusiva e partecipata.

Questa strategia che punta alla valorizzazione qualitativa del territorio assume una valenza molto rilevante per la crescita del nostro paese e la difesa della coesione sociale.

"Un territorio il nostro dove resiste la tentazione di pensarsi con un orizzonte spaziale di pochi chilometri di diametro. [...]"

Valorizzare il territorio, farne un contesto competitivo, è un'operazione complessa. Un suo presupposto imprescindibile, per quanto possa sembrare paradossale, è il non essere vincolati - per la realizzazione di progetti - dai confini amministrativi attuali e dalle logiche che li hanno prodotti."(6)

#### NOTE

- (1) Assolombarda - Confindustria Centro Studi, "Nuovi produttori, mercati e filiere globali. Le imprese italiane cambiano assetto", in Scenari Industriali.
- (2) O. Tronconi, "I fattori intangibili alla base dello sviluppo di una città e di un territorio", in OP-PAL, "L'efficienza dei processi concessori", Rapporto 2009, pagg. 11-12.
- (3) Per questi argomenti vedi: AA.VV., "La gestione del patrimonio immobiliare aziendale: come affrontare i problemi della sede", Quaderno Assolombarda, Milano 2008.
- (4) K. Lynch, "Progettare la città. La qualità della forma urbana", ETAS Libri, Milano 1990.
- (5) F. Ferlaino, P. Molinari, "Neofederalismo, neoregionalismo e intercomunalità", Il Mulino, Bologna 2009. (6)A. Meomartini, "Relazione del Presidente", in Assemblea Assolombarda 2010, Milano, 14 Giugno 2010.

# Una nuova economia lunare a portata anche di PMI in cui l'Italia è ben presente

di Leopoldo Benacchio - Il Sole 24 Ore, 21 settembre 2022, IMPRESE E TERRITORI, p. 30

Dieci anni fa, se qualcuno avesse parlato di economia legata alla Luna, illustrando magari un business plan che parlava di insediamenti permanenti, mille astronauti sulla superficie lunare, una miriade di robot operai e un giro di denaro da 170 miliardi di dollari, sarebbe certo passato per sognatore, o peggio. Oggi invece ci prepariamo ad andarci sulla Luna, con il grande razzo vettore Sls di Nasa, e c'è da chiarire che andiamo, non torniamo, perché è una questione diversa dal 1969. All'inizio l'avventura sarà in qualche modo simile: il progetto Artemis di Nasa, con l'Agenzia spaziale europea, quella canadese e giapponese, ha come obiettivo di far scendere per la prima volta al suolo lunare una donna, per riequilibrare il monopolio maschile del programma Apollo. Oggi andiamo sulla Luna e lo facciamo per starci, per stabilire un insediamento stabile con astronauti e robot, sfruttare risorse preziose, scavare per trovare materiali per noi rari e utili, avere ambienti a gravità ridotta, un sesto circa della Terra, per produzioni particolari ed esperimenti scientifici e, infine, anche per prepararci al secondo salto importante, verso Marte dopo il 2050. Il gigantesco Sls, Space Launch System, il più grande e potente razzo vettore mai costruito, vede come fondamentale proseguimento il Lunar Gateway, da portare in orbita attorno al nostro satellite, una stazione spaziale, vera e propria casa per gli astronauti in viaggio verso la Luna. Da fare c'è tanto: progettare infrastrutture, migliorare l'uso dell'intelligenza artificiale, utilizzare massicciamente la robotica, sviluppare sistemi di connettività, comunicazione e geoposizionamento, costruire abitazioni e laboratori, sviluppare sistemi di sostentamento alimentare per gli astronauti. La

maggior parte del lavoro sarà fatto da robot, che non sono sensibili ai raggi cosmici o alla radiazione ultravioletta, micidiali per l'umano: si faranno carico di costruire alloggiamenti sul suolo lunare o sotto la crosta e avviare esperimenti di agricoltura, poi ci sarà da studiare l'acqua lunare e il famoso Elio 3, a cui si pensa da tempo come carburante nucleare perfetto. Qui sulla Terra si esaurirà presto, sulla superficie lunare potrebbero essercene fino a 1,1 milioni di tonnellate, al prezzo odierno si parla di 1,5 milioni di miliardi di dollari. Un elemento che fa molto gola anche ai cinesi, i veri contendenti del programma Artemis, che hanno anche scelto, per la loro futura base lunare, la stessa zona scelta dalla Nasa: il Polo Sud. Questo aprirebbe il capitolo, tutto da scrivere, sulla legislazione e sulla diplomazia sull'uso e lo sfruttamento del nostro satellite. Dai tempi del programma Apollo, il modello di business, se possiamo chiamarlo così, è completamente cambiato, passando da una situazione in cui tutto è posseduto e operato dal governo a un modello fortemente coordinato col privato, che oggi, rispetto agli anni 60, dispone di capitale di rischio in abbondanza, almeno negli Usa. Per avere un'idea della posta in gioco il mercato del trasporto sulla Luna, tra 2020 e 2040, viene stimato in un rapporto di PwC, fra 128 e 230 tonnellate, corrispondenti a un valore oscillante tra 55 e 102 miliardi di dollari. L'Italia è in ottima posizione. Dalle Pmi come Argotec che fornisce uno dei dieci minisatelliti portati nello spazio da Sls, a Leonardo che, sia direttamente che con le partecipate Thales Alenia Space e Telespazio, è presente in tutti questi campi. L'esperienza sviluppata da Thales Alenia Space nella costruzione della Stazione spaziale in-

ternazionale, ad esempio, permetterà di contribuire in modo decisivo al Gateway con la costruzione di vari moduli pressurizzati, dove gli astronauti potranno vivere e condurre le loro attività. Un primo modulo, Halo, è già in fase di realizzazione negli stabilimenti di Torino. Leonardo potrà fornire supporto su intelligenza artificiale, cybersicurezza e per bracci e trivelle robotiche, in grado di operare in luoghi ostili e in maniera autonoma, per costruire strutture, ma anche scavare, estrarre e trasformare le sostanze. La robotica sarà un allea-

to fondamentale dell'umano sulla Luna. Telespazio poi è a capo di uno dei due consorzi europei che si contendono la realizzazione del sistema di comunicazione sulla Luna e quello per il geoposizionamento lunare, senza i quali né astronauti potranno lavorare e i robot muoversi. La strada è lunga ma si è ripartiti e le ricadute saranno importanti e utili, probabilmente anche più di quelle, notevolissime, del programma Apollo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Barbuto**  
*di Ettore Greco*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Accordi per l'innovazione

di Grimaldi Studio Legale - GUIDA AL PNRR n. 4, Edicola Fisco, 30 settembre 2022, p. 83-84

*I progetti di ricerca e sviluppo devono prevedere spese e costi ammissibili non inferiori a cinque milioni di euro, avere una durata non superiore a 36 mesi ed essere avviati successivamente alla presentazione della domanda di agevolazione al MiSE*

Gli Accordi per l'innovazione ("**Accordi**") sono delle forme di agevolazioni istituite presso il Ministero dello Sviluppo Economico ("**MiSE**" o "**Ministero**") con Dm 1° aprile 2015(1) che disciplina le procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni in favore di progetti di ricerca e sviluppo di rilevanza strategica per il sistema produttivo. Gli Accordi sono finalizzati a favorire la competitività di territori caratterizzati da situazioni di crisi industriali con impatto significativo sullo sviluppo e sull'occupazione, anche diretto alla salvaguardia dei livelli occupazionali, di singole imprese interessate da processi di riorganizzazione aziendale e produttiva.

Le procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni sono state poi ridefinite con due successivi Decreti, rispettivamente il Dm 24 maggio 2017(2) e il Dm 31 dicembre 2021(3) ("**Decreto**").

Il Decreto, come detto, ridefinisce le procedure per la concessione ed erogazione delle agevolazioni in favore di progetti di ricerca e sviluppo realizzati nell'ambito di Accordi per l'innovazione sottoscritti dal Ministero con i soggetti proponenti, le Regioni, le Province autonome e le amministrazioni pubbliche.

Gli Accordi sono diretti al sostegno di progetti di *ricerca industriale e sviluppo sperimentale* di rilevante impatto tecnologico, in grado di favorire percorsi di innovazione coerenti con gli obiettivi di sviluppo fissati dall'Unione europea e di rilevanza strategica per l'accrescimento della competitività tecnologica di specifici settori, comparti economici ovvero determinati da ambiti territoriali, anche al fine di salvaguardare i livelli occupazionali e accrescere la presenza delle imprese estere nel territorio nazionale.

Il Decreto prevede che possano beneficiare delle agevolazioni le imprese di qualsiasi dimensione, con almeno due bilanci approvati, che esercitino attività industriali, agroindustriali, artigiane o di servizi dell'industria nonché attività di ricerca. Le imprese possono presentare progetti anche in forma congiunta tra loro, fino ad un massimo di cinque soggetti co-proponenti. In tale configurazione possono essere coinvolti anche gli organismi di ricerca e, limitatamente ai progetti afferenti alle linee di intervento "Sistemi alimentari", "Sistemi di bioinnovazione nella bioeconomia dell'Unione" e "Sistemi circolari" anche le imprese agricole.

Come accennato, possono essere oggetto di finanziamento i progetti riguardanti attività di ricerca industriale e di sviluppo sperimentale finalizzate alla realizzazione di nuovi prodotti, processi o servizi o al notevole miglioramento di prodotti, processi, o servizi esistenti, tramite lo sviluppo delle tecnologie abilitanti fondamentali (KETs) nell'ambito delle seguenti aree di intervento riconducibili al secondo Pilastro del Programma quadro di ricerca e innovazione "Orizzonte Europa"(4):

- tecnologie di fabbricazione;
- tecnologie digitali fondamentali, comprese le tecnologie quantistiche;
- tecnologie abilitanti emergenti;
- materiali avanzati;
- intelligenza artificiale e robotica;
- industrie circolari;
- industria pulita a basse emissioni di carbonio;
- malattie rare e non trasmissibili;
- impianti industriali nella transizione energetica;

- competitività industriale nel settore dei trasporti;
- mobilità e trasporti puliti, sicuri e accessibili;
- mobilità intelligente;
- stoccaggio dell'energia;
- sistemi alimentari;
- sistemi di bioinnovazione dell'Unione;
- sistemi circolari.

I progetti di ricerca e sviluppo devono prevedere spese e costi ammissibili non inferiori a cinque milioni di euro, avere una durata non superiore a 36 mesi ed essere avviati successivamente alla presentazione della domanda di agevolazione al MiSE.

Le agevolazioni sono concesse nella forma del contributo diretto alla spesa e, eventualmente, del finanziamento agevolato a valere sulle risorse messe a disposizione dalle amministrazioni sottoscrittrici dell'Accordo, nel rispetto dei seguenti limiti e criteri:

- il limite massimo dell'intensità d'aiuto delle agevolazioni concedibili è pari al 50% dei costi ammissibili di ricerca industriale e al 25% dei costi ammissibili di sviluppo sperimentale;
- il finanziamento agevolato, qualora richiesto, è concedibile esclusivamente alle imprese, nel limite del 20% del totale dei costi ammissibili di progetto.

Ai fini dell'accesso alle agevolazioni previste dal Decreto, è necessario che sia definito l'Accordo per l'innovazione tra il Ministero dello sviluppo economico, i soggetti proponenti e le eventuali amministrazioni pubbliche interessate al cofinanziamento dell'iniziativa.

Per l'attivazione della procedura negoziale diretta alla definizione dell'Accordo, i soggetti proponenti devono presentare al Ministero la domanda di agevolazioni corredata della scheda tecnica, del piano di sviluppo del progetto e, nel caso di progetto proposto congiuntamente da più soggetti, del contratto di collaborazione.

Il Ministero, ricevuta la domanda di agevolazione, verifica la disponibilità delle risorse finanziarie e provvede all'istruttoria amministrativa, finanziaria e tecnica, sulla base della documentazione presentata. In tale ambito, in particolare, il MiSE valuta:

- le caratteristiche tecnico-economico-finanziarie e di ammissibilità del soggetto proponente;
- la coerenza del progetto con le finalità dichiara-

te e con quelle di cui al presente decreto;

- la conformità del progetto alle disposizioni nazionali ed europee di riferimento;
- la fattibilità tecnica, la sostenibilità economico-finanziaria, la qualità tecnica e l'impatto del progetto di ricerca e sviluppo e la sussistenza delle condizioni di ammissibilità dello stesso;
- la pertinenza e la congruità delle spese e dei costi previsti dal progetto di ricerca e sviluppo.
- Nel caso in cui le valutazioni istruttorie si concludano con esito positivo si procede alla definizione dell'Accordo per l'innovazione tra il Ministero, i soggetti proponenti e le eventuali amministrazioni pubbliche interessate al sostegno del progetto di ricerca e sviluppo.

Per quanto concerne la domanda e le procedure di accesso, le risorse finanziarie sono rese disponibili tramite l'apertura di due sportelli agevolativi. Il Ministero, con provvedimenti del Direttore generale per gli incentivi alle imprese, procede a definire le modalità e i termini di apertura di ciascuno degli sportelli per la presentazione delle domande di agevolazioni.

In seguito alla sospensione dei termini di presentazione delle domande di agevolazione a valere sul primo sportello agevolativo, disposta con Decreto direttoriale 11 maggio 2022(5), e nel rispetto della disciplina prevista dal Decreto, è prevista per il mese di novembre 2022 l'apertura del secondo sportello agevolativo.

#### NOTE

- (1) Dm Sviluppo Economico 1° aprile 2015.
- (2) Dm Sviluppo Economico 24 maggio 2017.
- (3) Dm Sviluppo Economico 31 dicembre 2021.
- (4) Regolamento (UE) 2021/695 del Parlamento europeo e del Consiglio del 28 aprile 2021 che istituisce il programma quadro di ricerca e innovazione Orizzonte Europa e ne stabilisce le norme di partecipazione e diffusione, e che abroga i regolamenti (UE) n. 1290/2013 e (UE) n. 1291/2013.
- (5) Decreto della Direzione generale per gli incentivi alle imprese del Ministero dello Sviluppo Economico dell'11 maggio 2022.

# Aiuti-ter, le misure di semplificazione amministrativa per politica energetica, produttività e PNRR

di Nicolò Filippo Boscarini - Norme&Tributi Plus Diritto, 29 settembre 2022

*Alcuni interventi si pongono nel solco dell'opera di snellimento e accelerazione delle procedure autorizzative avviata l'anno scorso con il D.L. 77/2021*

Con il **Decreto-Legge 23 settembre 2022, n. 144**, cd. "**Aiuti-ter**", il Governo ha introdotto ulteriori misure in materia di **politica energetica nazionale, produttività delle imprese e politiche sociali**, nonché per la **realizzazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)**.

Tra queste, preme qui segnalare taluni interventi normativi che si pongono nel solco di quell'opera di **snellimento e accelerazione** delle procedure autorizzative avviata l'anno scorso con il **D.L. 77/2021** (cd. "**PNRR 1**").

Innanzitutto, l'**art. 9 del Decreto** mira ad agevolare la realizzazione di unità galleggianti di stoccaggio e rigassificazione (i cd. "**rigassificatori**") attraverso l'**estensione dello speciale regime autorizzatorio introdotto dall'art. 5 del D.L. "Aiuti" (50/2022)**, che prevede la nomina di commissari straordinari, l'esenzione dalle valutazioni ambientali e l'acquisizione di ogni atto di assenso entro il termine di 120 giorni, con effetto – tra l'altro – di variante degli strumenti urbanistici e portuali. In particolare, la norma precisa che il suddetto regime si applica anche nell'ipotesi in cui in sede di autorizzazione siano imposte **prescrizioni**, ovvero sopravvengano fattori che impongono **modifiche sostanziali o localizzazioni alternative**.

Allo scopo di favorire la **resilienza energetica nazionale**, l'**art. 10** consente al Ministero dell'interno di installare impianti di **produzione di energia da fonti rinnovabili (FER) sui propri beni demaniali**, direttamente o tramite terzi concessionari, anche

attingendo ai fondi PNRR. A tal fine, il Ministero e i terzi concessionari possono costituire **comunità energetiche rinnovabili** anche con altre pubbliche amministrazioni centrali o locali, *in deroga ad alcune disposizioni del D.Lgs. 199/2021* (cd. "**RED II**"), con facoltà di accedere ai **regimi di sostegno** del medesimo decreto anche per la **quota di energia condivisa da impianti e utenze di consumo non connesse sotto la stessa cabina primaria**, previo pagamento degli oneri di rete riconosciuti per l'illuminazione pubblica.

Inoltre, i beni demaniali utilizzati per le finalità di cui sopra sono classificati ex lege come aree idonee all'installazione di impianti FER; per le **finalità paesaggistiche** è competente la **Soprintendenza speciale per il PNRR**.

Sempre al fine di agevolare l'installazione di **impianti FER**, l'**art. 16** dispone in via sperimentale, *fino al 31 dicembre 2024*, il **dimezzamento (da 60 a 30 giorni) del termine per la valutazione antincendio** di cui all'art. 3, comma 3, del D.P.R. 151/2011, in relazione ai progetti di installazione di impianti fotovoltaici e solari termici sulle coperture e sulle facciate di edifici a servizio di attività soggette ai controlli di prevenzione incendi.

Per quanto riguarda l'attuazione del PNRR in materia ambientale, l'**art. 22** riconosce la **pubblica utilità, indifferibilità e urgenza** degli impianti e delle infrastrutture necessari ai fabbisogni individuati dal **Programma nazionale per la gestione dei rifiuti**, assegnando alla Presidenza del Consiglio dei ministri **speciali poteri** sostitutivi in caso

di **inerzia degli enti territoriali**, da esercitarsi mediante la nomina di commissari *ad acta*.

Infine, l'**art. 23** interviene nuovamente sul tema delle **colonnine di ricarica** per i veicoli elettrici nell'ottica di favorire l'apertura del mercato. Si prevede infatti che l'**autorizzazione** all'installazione di infrastrutture di ricarica su suolo pubblico o su suolo privato gravato da servitù pubblica **non possa essere rilasciata prima del decorso di quindici giorni** dal momento in cui il **comune ab-**

**bia dato avviso** della presentazione della relativa istanza sul proprio sito istituzionale e sulla piattaforma unica nazionale. Inoltre, nel caso in cui pervengano più istanze e il rilascio dell'autorizzazione a più soggetti non sia possibile ovvero compatibile con la programmazione comunale, il **rilascio del titolo abilitativo** deve essere preceduto da una **procedura valutativa trasparente** che assicuri il rispetto dei principi di imparzialità, parità di trattamento e non discriminazione tra gli operatori.

# La cultura nel Piano nazionale di ripresa e resilienza

di Grimaldi Studio - GUIDA AL PNRR n. 4, Edicola Fisco, 30 settembre 2022, p. 44-46

*Gli investimenti e le riforme previste dal PNRR nell'ambito della Cultura intendono rilanciare un settore economico di primaria importanza, non solo sul piano economico, ma anche per l'immagine del Paese*

Gli interventi previsti, tutti di titolarità del Ministero della Cultura ("MIC"), si inseriscono nella Missione 1 "Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo", Componente 3 "Turismo e Cultura" e perseguono l'obiettivo di ristrutturare – in linea con gli obiettivi e le priorità trasversali del Piano – i principali asset del patrimonio culturale italiano.

Le misure previste, collocate in un'ottica generale di sostenibilità ambientale e digitalizzazione, si fondano su un modello di *governance* multilivello connotato da una importante cooperazione tra attori pubblici e privati.

Nello specifico, gli investimenti programmati dal Piano intendono migliorare l'accessibilità dei siti culturali, attraverso la promozione dell'attrattività dei piccoli centri e l'implementazione dell'efficienza energetica dei luoghi della cultura, favorendo anche importanti benefici in termini occupazionali.

Per il settore culturale, sono stanziati risorse pari a 3,6 miliardi di euro, da impiegarsi nell'ambito di una generale rigenerazione del patrimonio culturale, articolata in tre ambiti di intervento:

1. patrimonio culturale per la prossima generazione;
2. rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale;
3. industria Culturale e Creativa 4.0.

## Patrimonio culturale per la prossima generazione

Il primo ambito di intervento si compone di investimenti rivolti alla digitalizzazione del patrimonio culturale, diretti a favorire la ricezione delle informazioni e lo sviluppo di servizi da parte del settore culturale, al fine di creare un vero e proprio patrimonio digitale del settore. Saranno altresì sostenute attività rivolte al miglioramento dell'accessibilità dei luoghi della cultura e alla concretizzazione della sostenibilità ambientale in termini di efficientamento energetico, di musei, cinema e teatri.

In particolare, in questo specifico ambito di intervento sono previsti i seguenti investimenti:

- › **Strategia digitale e piattaforme per il patrimonio culturale.** L'investimento – articolato in 12 sub-investimenti per un ammontare complessivo di risorse pari a 500 milioni di euro – intende colmare il divario digitale esistente attraverso la digitalizzazione del materiale custodito nei musei, archivi, biblioteche, luoghi della cultura, al fine di sviluppare una nuova infrastruttura digitale nazionale in grado di (i) facilitare lo sviluppo di nuovi servizi culturali per le piccole e medie imprese e le *start-up* innovative; (ii) facilitare il trasferimento delle innovazioni di Ricerca e Sviluppo nella pratica del patrimonio culturale; (iii) assicurare l'uso e l'accessibilità a lungo termine degli archivi digitali; (iv) ridurre le inefficienze e abbassare i costi di gestione attraverso la razionalizzazione dei sistemi informativi e (v) semplificare il rapporto tra enti

pubblici, cittadini e imprese, ridisegnando le procedure di settore e portando i servizi *online*.

- › **Rimozione delle barriere fisiche e cognitive in musei, biblioteche e archivi.** L'intervento ha lo scopo di ridurre gli ostacoli, le disuguaglianze e le lacune che limitano la partecipazione dei cittadini alla vita culturale e al patrimonio culturale. Le attività programmate, per un ammontare complessivo di 300 milioni di euro, perseguono l'obiettivo di (i) ampliare e diversificare l'offerta culturale; (ii) guidare gli operatori culturali nello sviluppo di Piani di accessibilità; (iii) rimuovere le barriere architettoniche, fisiche, cognitive e senso-percettive nei siti culturali e (iv) sostenere attività di formazione del personale amministrativo e operatori culturali promuovendo la cultura dell'accessibilità. Da ultimo, con il Decreto n. 534 del 19 maggio 2022, la Direzione Generale Musei ha approvato il Piano strategico per l'eliminazione delle Barriere Architettoniche ("P.E.B.A.") per consentire una più ampia partecipazione alla cultura.
- › **Migliorare l'efficienza energetica in cinema, teatri e musei.** L'investimento è rivolto al miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici legati al settore culturale caratterizzati da condizioni obsolete e inefficienza sul piano energetico. Invero, circa 300 milioni di euro saranno destinati a finanziare interventi diretti a migliorare l'efficienza di musei, cinema e teatri pubblici e privati, contribuendo altresì a sostenere il settore delle costruzioni e dell'impiantistica a livello locale. Con riferimento ai teatri e ai musei, a seguito della conclusione della procedura di selezione di proposte di intervento per la promozione dell'eco-efficienza e la riduzione dei consumi energetici, il Decreto del Segretario Generale n. 452 del 7 giugno 2022 ha disposto l'assegnazione delle risorse in favore dei progetti selezionati.

#### **Rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale**

Il secondo ambito di intervento – strettamente connesso alla tematica del turismo – prevede investimenti diretti a valorizzare il patrimonio storico, artistico e culturale dei piccoli centri italiani e delle zone rurali, sostenendo il recupero del patrimonio culturale e l'attivazione di iniziative imprenditoriali, nonché contrastando lo spopolamento dei territori

e la conservazione del paesaggio e delle tradizioni.

La presente area operativa si compone dei seguenti investimenti:

- › **Attrattività dei borghi.** La misura conta risorse pari a 1.020 milioni di euro destinate a interventi attivi a sostegno dello sviluppo economico e sociale delle zone più vulnerabili, mediante la rigenerazione culturale dei piccoli centri, da realizzarsi attraverso il "Piano Nazionale Borghi", un programma rivolto a 250 Borghi italiani. In particolare, saranno attuati interventi destinati al recupero del patrimonio storico e alla riqualificazione degli spazi aperti. È, inoltre, prevista l'introduzione di sostegni finanziari per attività culturali, creative, turistiche e commerciali idonee al rilancio delle economie locali e alla valorizzazione del territorio. Con riferimento all'individuazione dei beneficiari delle risorse, il Decreto n. 453 del 7 giugno 2022 ha provveduto all'assegnazione delle risorse destinate ai Borghi selezionati a seguito di apposita procedura prevista dal relativo Avviso pubblico.
- › **Programmi per valorizzare l'identità di luoghi: parchi e giardini storici.** L'investimento si concretizza nell'intenzione di realizzare un'ampia rigenerazione di parchi e giardini storici come centri di "bellezza pubblica". Le risorse destinate al presente investimento, pari a 300 milioni di euro, saranno impiegate nella riqualificazione di parchi e giardini storici, in termini di manutenzione, gestione e fruizione pubblica. Si rileva che, a seguito della pubblicazione dell'Avviso pubblico per la presentazione di proposte di intervento per il restauro e la valorizzazione di parchi e giardini storici, è seguita la distribuzione delle risorse – avvenuta con Decreto n. 505 del 21 giugno 2022 – in favore degli interventi diretti alla valorizzazione dei parchi e dei giardini individuati dall'Avviso stesso e dal MIC.
- › **Sicurezza sismica nei luoghi di culto, restauro del patrimonio culturale del Fondo Edifici di culto (FEC) e siti di ricovero per le opere d'arte (Recovery Art).** La misura intende realizzare un piano di interventi preventivi idonei alla riduzione della vulnerabilità sismica dei luoghi di culto, al fine di evitare spese di ricostruzione a seguito di eventi calamitosi e la perdita di opere d'arte. Il piano – al quale saranno destinati complessivamente circa 800 milioni di euro –

prevede un'articolazione su tre linee: (i) la messa in sicurezza dei luoghi di culto; (ii) il restauro del patrimonio del Fondo Edifici di Culto ("FEC") e (iii) la realizzazione di depositi ove collocare le opere d'arte coinvolte negli eventi sismici.

#### Industria culturale e creativa 4.0

Il terzo ambito di intervento intende, da un lato, aumentare la competitività del settore cinematografico e audiovisivo, dall'altro, si prefigge l'obiettivo di sostenere l'evoluzione degli operatori dell'industria culturale e creativa.

In particolare, sono previsti i seguenti investimenti:

- › **Sviluppo industria cinematografica (Progetto Cinecittà).** Il progetto, con una dotazione finanziaria pari a 300 milioni di euro, è diretto a mitigare l'impatto sociale ed economico della crisi, favorendo la crescita economica, l'occupazione e la competitività. Nello specifico, la misura sarà articolata in tre distinti ambiti di intervento (i) un potenziamento degli studi cinematografici di Cinecittà idoneo a migliorare il livello qualitativo dell'offerta produttiva e implementare l'attrattività delle produzioni nazionali, europee e internazionali, anche attraverso la costruzione di nuovi teatri ad alta tecnologia; (ii) il rilancio delle attività della Fondazione Centro Sperimentale di Cinematografia ("CSC") attraverso lo sviluppo di infrastrutture per usi professionali e didattici, ivi incluso l'allestimento di un laboratorio fotochimico per la conservazione delle pellicole; e (iii) l'implementazione delle capacità e delle competenze professionali nel settore audiovisivo.
- › **C capacity building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde.** L'ultimo investimento programmato nel settore della cultura, con un ammontare di risorse pari a 155 milioni di euro, si pone a sostegno del rilancio dei settori culturali e creativi in linea con le priorità della transizione ambientale e tecnologica. L'intervento si compone di due distinte linee di azione:

- (i) il sostegno alle attività culturali mediante la promozione dell'innovazione, della tecnologia digitale e di approcci innovativi e
- (ii) l'attuazione di un approccio verde lungo tutta la filiera culturale e creativa.

#### Adozione di criteri ambientali minimi per eventi culturali

L'unica riforma prevista nell'ambito della Componente 3, di titolarità del Ministero della Transizione Ecologica (MITE), ha ad oggetto l'adozione di criteri ambientali minimi per l'organizzazione di eventi culturali nel rispetto della sostenibilità ambientale.

La Riforma sarà attuata mediante l'inserimento di specifici criteri sociali e ambientali negli appalti pubblici, nell'ambito dell'organizzazione di eventi culturali finanziati, promossi o organizzati dalla pubblica autorità, al fine di diffondere tecnologie sensibili, tali da provocare una importante evoluzione del modello operativo degli operatori di mercato, che saranno chiamati al rispetto delle nuove esigenze dettate dalla Pubblica Amministrazione.

#### La Cultura nei Piani nazionali degli altri Paesi europei

La rilevanza della rigenerazione del patrimonio culturale nazionale emerge anche sul piano europeo. Invero, la gran parte degli Stati membri dell'Unione europea ha previsto, nei rispettivi Piani nazionali di ripresa e resilienza, interventi a sostegno del settore della cultura.

Ad esempio, il Piano della **Grecia** ha predisposto specifiche misure a protezione di siti e monumenti del patrimonio culturale, mediante l'attuazione di numerosi progetti, nonché la costruzione di infrastrutture su misura, idonee a prevenire i rischi climatici specifici e i pericoli associati connessi ai cambiamenti climatici. **Spagna, Slovenia e Belgio**, d'altro canto, investiranno soprattutto nella digitalizzazione del settore culturale e dei media, promuovendo la trasformazione digitale delle principali istituzioni, al fine di aumentare l'accessibilità al patrimonio culturale.

# La ragnatela energetica russa parte da Est e arriva in Africa

di Roberto Bongiorno - Il Sole 24 Ore, 7 settembre 2022, PRIMO PIANO, p. 2

Il 22 febbraio del 2022, due giorni prima che l'esercito di Mosca invadesse l'Ucraina, i manager del colosso energetico russo Lukoil riuscivano a finalizzare un accordo a cui ambivano da tempo: con un versamento di un 1,45 miliardi di dollari completavano l'acquisizione della partecipazione della compagnia Malaysian Petronas nel progetto azero di Shah Deniz. Con quest'operazione la quota di Lukoil passava così dal 10% al 19,99% e la compagnia russa diveniva il secondo maggiore azionista dopo British Petroleum.

Lukoil puntava ancora più in alto: voleva acquistare da Petronas una quota del 15,5% per 2,5 miliardi. Ma l'intervento per esercitare i loro diritti di prelazione da parte di Bp e Socar ha ridotto la transazione. Se la cosa fosse accaduta altrove, e in altri tempi, avrebbe potuto avere poco rilievo. D'altronde, l'attivismo delle compagnie energetiche russe all'estero, soprattutto nelle ex Repubbliche sovietiche, non è una novità. Ma vi sono delle circostanze che rendono più che interessante questa acquisizione. Shah Deniz è un giacimento molto grande nelle acque azere del Mar Caspio. Non solo promette ancora moltissimo in termini di volumi da estrarre nei prossimi decenni, ma è anche il campo di gas con cui l'Europa ha appena costruito un cordone ombelicale energetico. Che intende rafforzare nei prossimi anni per contribuire a raggiungere il suo ambizioso obiettivo: affrancarsi una volta per tutte dal giogo energetico russo, rompendo ogni attività di import. Grazie al lungo gasdotto Southern Gas Corridor (Sgc), il gas di Shah Deniz attraversa Georgia, Turchia, Grecia e Albania per approdare sulle coste pugliesi. Nel 2018 è arrivato il primo gas in

Turchia, nel 2020 in Italia. Nel 2022 arriveranno sulle nostre coste quasi 12 miliardi di metri cubi. Parte del gas che l'Europa ambisce ad acquistare dal Mar Caspio per ridurre e poi interrompere le importazioni dalla Russia è dunque estratto da un Consorzio in cui il secondo azionista è una compagnia russa, peraltro sotto sanzioni Usa: la Lukoil. La quale, si presume di questi tempi, con i prezzi del gas alle stelle, starà realizzando lauti guadagni. E si presume ne farà ancora di più, considerando l'intesa firmata in luglio tra Bruxelles e Baku per raddoppiare i flussi di gas dal Corridoio Sud verso l'Europa entro il 2027. L'Azerbaijan, Paese che da alcuni anni ha compiuto passi di avvicinamento all'Ue, è un esempio paradigmatico della ragnatela energetica costruita nel corso degli anni dalla Russia fuori dai propri confini. Per 29 lunghi anni, fino allo scorso 21 aprile, il presidente della Lukoil è stato Vagit Alekperov.

Un oligarca con un patrimonio di 23 miliardi di dollari (Fonte Bloomberg), e un passato da viceministro del petrolio e del gas dell'Urss. Fino a prima che scoppiasse la guerra, Alekperov, 72 anni, di origini azere, era considerato vicino a Vladimir Putin. Tanto da non esitare a definire gli obiettivi della Lukoil allineati a quelli del Cremlino. I suoi appelli al governo russo affinché mettesse fine al conflitto in Ucraina, e le successive dimissioni rassegnate il 21 aprile scorso, sono una vicenda ancora da chiarire. Ma ciò non toglie che Lukoil, la seconda compagnia mondiale per riserve petrolifere, spesso ha perseguito anche gli interessi del Cremlino. Le compagnie russe sono ancora molto attive nei settori energetici dei Paesi vicini a

cui l'Europa non può non guardare con interesse. Sempre in Azerbaijan Lukoil è anche azionista, con una quota del 10%, del South Caucasus Pipeline, la sezione più orientale del Southern Gas Corridor (le altre due sono Tanap e Tap). Lukoil detiene inoltre una quota del 15,99% (terzo azionista) anche nella Azerbaijan Gas Supply Company Limited (Agsc), la compagnia deputata a spedire e vendere il gas destinato all'Europa tramite il Corridoio Sud (Sgc). La società russa non si è fermata qui. Nel 2021, infatti, ha comprato da Bp una partecipazione del 25% nel progetto di esplorazione della penisola di Abshehon Shallow Water. A conferma di come lo sguardo energetico del Cremlino punti ancora al futuro. Non solo l'Azerbaijan, tutto il Caspio è un'area dalle grandi potenzialità energetiche. Khazakistan e Turkmenistan sono già due realtà produttive, per quanto in parte da sfruttare. Ma su questo Mare chiuso si affaccia anche l'Iran, Paese con delle potenzialità enormi nel settore del gas. Il Cremlino ha sempre cercato di avere il controllo sul commercio del gas estratto in Turkmenistan, uno dei Paesi più isolati al mondo che detiene le quarte riserve mondiali. Le ragioni sono intuibili: non voleva che lo vendesse per suo conto verso Occidente, in Europa. Agli occhi di Mosca si tratta pur sempre del suo cortile di casa. Nel gennaio del 2021 era già accaduto qualcosa che non poteva passare inosservato. Dopo 30 anni di dispute, Azerbaijan e Turkmenistan, Paesi che non avevano relazioni idilliache, hanno annunciato di aver trovato un'intesa per lo sviluppo congiunto del giacimento di Dostluk, al confine dei rispettivi settori del Mar Caspio. Nello stesso periodo Alekperov era volato alla volta di Ashgabat per discutere con il presidente Gurbanguly Berdymukhamenov opzioni di investimento per Lukoil anche, pare, sullo stesso giacimento in questione. E partecipare così allo sforzo congiunto dell'Azerbaijan e del Turkmenistan. Per unire il giacimento ai gasdotti azeri ci vorrebbero meno di 300 km di tubi sottomarini. Dal 2010 il Turkmenistan esporta 40 miliardi di metri cubi di gas

verso la Cina. Nel 2021 la Russia ha raddoppiato i suoi acquisti da questo Paese (10 miliardi di m3) per poi rivendere il gas in Europa, attraverso i suoi gasdotti. Insomma, quando si parla di Occidente, Mosca vuole avere l'ultima parola. E in ogni caso vuole essere presente nei settori energetici delle sue ex repubbliche. Come una grande ragnatela, le compagnie energetiche russe si sono espanse in molti Paesi.

Nell'ultimo decennio soprattutto in Africa. Gazpromneft, Rosneft e Lukoil hanno firmato memorandum e contratti nel settore degli idrocarburi in tutto il continente: dall'Algeria, all'Angola passando per Nigeria e Mozambico. Partecipando a consorzi per l'esplorazione e l'estrazione di blocchi, ma anche approfondendo accordi energetici nel settore della raffinazione e delle infrastrutture. In Algeria, Paese divenuto il nostro primo fornitore di gas, Gazprom, Transneft e Stroytransgaz hanno contratti in essere e in divenire, con la compagnia di stato algerina Sonatrach relativi ad alcuni blocchi. Con partecipazioni incrociate, come in Algeria, le major russe dividono inoltre i rischi dell'investimento, consolidando i rapporti commerciali e politici in aree strategiche. L'Africa è il continente a cui l'Europa guarda con grande speranza per diversificare i suoi approvvigionamenti energetici. Ma la concorrenza sarà serrata. E non solo da parte della Cina. Solo per far qualche esempio già nel 2014, Lukoil è entrata in progetti energetici in Ghana e in Camerun. Grazie ai suoi legami con il Governo locale, anche nel Congo Brazzaville. Dove, quasi per ironia, si troverà ad operare in partnership con Eni su un promettente giacimento di gas da cui l'Italia si attende di importare gas naturale liquefatto e ridurre così la dipendenza dalla Russia. Ecco perché pensare di sottrarsi a questa ragnatela energetica russa sarà un'operazione lunga, complessa, e probabilmente molto costosa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Legge Concorrenza: una svolta in tema di semplificazioni amministrative e digitalizzazione, in attuazione del PNRR

di Roberto Rizzo - Consulente Immobiliare, 15 ottobre 2022, n. 1145, p. 1722-1724

*Termini ridotti, procedure digitalizzate ma, soprattutto, la realizzazione di un "testo unico" per coordinare e semplificare le norme sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e l'installazione di nuovi impianti.*

Termini ridotti, procedure digitalizzate ma, soprattutto, la realizzazione di un "testo unico" per coordinare e semplificare le norme sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e l'installazione di nuovi impianti.

La c.d. Legge sulla **Concorrenza** ha apportato un contributo decisivo alla semplificazione amministrativa e alla transizione digitale del Paese.

Infatti, con l'approvazione definitiva del provvedimento, avvenuta con la legge 118 del 5 agosto 2022, rubricata "*Legge annuale per il mercato e la concorrenza 2021*", pubblicata sulla *Gazzetta Ufficiale* 188 del 12 agosto 2022, il Parlamento ha affidato al (prossimo) Governo la semplificazione dei regimi amministrativi delle attività private, secondo le direttive espresse chiaramente nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il provvedimento contiene, infatti, la delega al Governo, da esercitare entro 24 mesi dall'entrata in vigore della legge, per effettuare la mappatura delle attività private, proseguendo nel solco già tracciato con il D. Lgs. 222 del 25 novembre 2016 (cosiddetto "Scia 2").

L'obiettivo dichiarato, come si ricava dalla Relazione esplicativa del Centro Studi della Camera dei Deputati (Atto Camera 3634:

Disegno di Legge S. 2469), è quello di: "*tipizzare e individuare le attività private soggette ai diversi regimi; semplificare i procedimenti relativi ai provvedimenti autorizzatori; estendere l'ambito delle attività private esercitabili senza necessità di alcun adempimento, inclusa la mera comunicazione; digitalizzare le procedure; ridefinire i termini dei procedimenti dimezzandone la durata, nonché armonizzare la modulistica per la presentazione di istanze, segnalazioni e comunicazioni alle pubbliche amministrazioni.*"

Riportiamo di seguito una tavola riepilogativa dei principali settori d'intervento delegati al Governo, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi fissati dal Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) in tema di semplificazione delle procedure amministrative, di fonti energetiche rinnovabili e di modifica all'autorizzazione paesaggistica.

Il Governo dovrà intervenire attraverso uno o più decreti legislativi, da adottarsi, rispettivamente, in materia di semplificazioni amministrative, entro 24 mesi dalla data di entrata in vigore della legge (fissata al 27 agosto 2022, ad eccezione dell'art. 31 che entra in vigore il 1° gennaio 2023), ed in tema di rinnovabili, entro 12 mesi dalla medesima data, secondo i principi e le direttive analiticamente esposte in tabella.

## Legge sulla concorrenza

<p><b>Delega per la semplificazione dei procedimenti amministrativi</b> (Art. 26, n.1-4)</p>	<p>I decreti emanati dal Governo dovranno, in primo luogo, classificare e individuare le attività soggette ad autorizzazione per motivi cogenti di interesse pubblico, e i provvedimenti autorizzatori posti a tutela di interessi costituzionalmente rilevanti. Dovranno, quindi, individuare le attività soggette a Scia, a silenzio assenso, nonché quelle soggette al semplice obbligo di comunicazione, definendo, altresì, gli effetti della presentazione tardiva della comunicazione e i poteri ispettivi che potranno essere esercitati dalla Pubblica amministrazione in fase di controllo.</p>
	<p>Eliminare tutte le autorizzazioni, gli adempimenti e le misure limitanti, inutilmente, la libertà di iniziativa economica, risultando, dunque, non indispensabili.</p>
	<p>Ridurre il numero delle fasi dei procedimenti e delle amministrazioni coinvolte, e del caso anche eliminando le competenze degli uffici, mediante l'accorpamento delle funzioni per settori omogenei.</p>
	<p>Ampliare l'ambito delle attività private liberamente esercitabili senza necessità di alcun adempimento, compresa la mera comunicazione.</p>
	<p>Semplificare e reingegnerizzare le procedure e gli adempimenti in modo da favorirne la completa digitalizzazione. I decreti dovranno, altresì, prevedere, la possibilità di delegare un altro soggetto, persona fisica o libero professionista, per lo svolgimento degli adempimenti presso la pubblica amministrazione competente.</p>
	<p>Sopprimere tutti i livelli procedurali eccedenti, nel numero, rispetto a quelli minimi richiesti per l'adeguamento alla normativa comunitaria.</p>
	<p>Ancora, ridurre al minimo i tempi dei procedimenti autorizzatori per l'avvio dell'attività di impresa.</p>
	<p>Dimezzare i termini dei procedimenti amministrativi, stabilendo che, tra i criteri base per valutare la performance individuale e organizzativa della pubblica amministrazione interessata, siano ricompresi il monitoraggio dei tempi di trattazione dei procedimenti e il livello di soddisfazione dell'utenza.</p>
	<p>Introdurre adeguate misure per consentire, ai singoli utenti, la tracciabilità digitale dei procedimenti che li riguardano.</p>
	<p>Quindi, armonizzare e standardizzare la modulistica da utilizzare per la presentazione di istanze, segnalazioni o comunicazioni alle pubbliche amministrazioni, con una decisa accelerazione verso l'uniformità e l'omogeneità dei format da utilizzare in base alla tipologia concreta.</p>
	<p>Promuovere, infine, attraverso adeguate semplificazioni di carattere procedimentale e amministrativo, lo sviluppo della concorrenza nell'esercizio della libera professione.</p>

<b>Delega per le semplificazioni in materia di rinnovabili</b> (Art. 26, n. 5-7)	<p>Il Governo è delegato a riordinare, se del caso riducendola per renderla organica ed uniforme, la normativa sulle fonti energetiche rinnovabili, anche al fine di garantire maggiore certezza del diritto e semplificazione dei procedimenti.</p>
	<p>Dovrà coordinare le disposizioni legislative vigenti.</p>
	<p>Dovrà semplificare i procedimenti amministrativi nel settore delle rinnovabili, anche attraverso la soppressione dei regimi autorizzatori e la previsione di termini certi per la conclusione degli iter. Ciò, al fine specifico di agevolare l'installazione di nuovi impianti ed il potenziamento di quelli già esistenti, anche a uso domestico.</p>
	<p>Previsto, poi, l'aggiornamento delle procedure, così come sarà necessario promuovere un ampio ricorso alla digitalizzazione.</p>
	<p>Infine, anche in quest'ambito, sarà necessario sopprimere tutti i livelli procedurali eccedenti, nel numero, rispetto a quelli minimi richiesti per l'adeguamento alla normativa comunitaria.</p>
<b>Modifiche all'autorizzazione paesaggistica</b> (Art. 26, n. 13)	<p>Prevista la modifica del D.P.R. 31 del 13.2.2017, che regola l'individuazione degli interventi esclusi dall'autorizzazione paesaggistica o sottoposti alla procedura semplificata. Il Governo, entro 180 giorni dall'entrata in vigore della Legge, dovrà ampliare e specificare le categorie di interventi e opere di lieve entità; semplificare le procedure e individuare ulteriori tipologie di interventi non soggetti ad autorizzazione paesaggistica oppure sottoposti ad autorizzazione paesaggistica semplificata.</p>
<b>Delega per la semplificazione dei controlli alle imprese</b> (Art. 27)	<p>Entro i termini indicati, il Governo dovrà adottare uno o più decreti legislativi per rendere più chiaro, coerente e proporzionato il sistema dei controlli sulle attività economiche, evitando inutili duplicazioni e rigidità delle amministrazioni di settore.</p> <p>In particolare, la delega, modellata sulle più avanzate esperienze e prassi europee e internazionali, deve eliminare gli adempimenti non necessari; privilegiare la programmazione dei controlli per evitare sovrapposizioni di competenze o ritardi che possano pregiudicare il normale esercizio dell'attività di impresa, e consentire l'accesso ai dati e allo scambio di informazioni da parte dei soggetti con funzioni di controllo anche attraverso l'interoperabilità delle banche dati.</p> <p>Di particolare rilievo, il divieto per le pubbliche amministrazioni, nell'ambito dei controlli sulle attività economiche, di richiedere la produzione di documenti e informazioni già fornite, anche prevedendo sanzioni disciplinari nel caso di inadempienza. Una previsione, questa, in linea con il principio comunitario "once only" che mira ad evitare al cittadino le interazioni superflue con la Pubblica amministrazione interessata.</p>
Disposizioni concernenti la compatibilità tra le attività di agente immobiliare e di mediazione creditizia (Art. 28, n. 1 e 2)	<p>Preliminarmente, la norma sancisce la compatibilità tra l'attività di agente immobiliare e quella di dipendente o collaboratore di imprese esercenti l'attività di mediazione creditizia, come disciplinate dagli artt. 128 sexies e seguenti del TU delle leggi in materia bancaria e creditizia, di cui al D.Lgs. 385 del 1°9.1993. In secondo luogo, si afferma che la mediazione creditizia sia compatibile con quelle di mediazione, di assicurazione e riassicurazione, nonché con quelle di consulenza finanziaria e di agente immobiliare. In ogni caso, affinché si determinino concretamente le compatibilità indicate, è sempre necessario il rispetto, da parte dei soggetti coinvolti, dei rispettivi percorsi professionali, finalizzati all'acquisizione ed al mantenimento dei requisiti necessari per l'accesso alla professione e lo svolgimento continuativo della stessa.</p>

# Pnrr, passaggio di testimone per evitare mancato o viziato adempimento

di Ercole Incalza ed Ettore Jorio - Norme&Tributi Plus Enti Locali & Edilizia, 4 ottobre 2022

Il problema è realizzare e bene, non già restituire le risorse del Recovery Plan all'Ue, per mancato ovvero viziato adempimento. Il Governo in uscita si dà ancora da fare come può. Invero, un po' al di sotto di come avrebbe potuto. Ha appena approvato le tre riforme sui due riti, civili e penale, e sull'ufficio del processo. Per le altre, c'è attesa spasmodica per essere puntuali con gli impegni assunti, specie relativamente all'assistenza degli anziani e dei non autosufficienti in generale, che coinvolge una gran parte della Nazione (oltre 10 milioni, tra assistiti, familiari e addetti).

## Un testimone che passa per raggiungere la meta

Non ce la farà il Draghi in scadenza. Vorrà dire che competerà al nuovo Governo adempiere e, forse, modificare qualcosa del Pnrr in vigenza e, per molti versi, in difficoltà applicativa, attesi i rincari insostenibili e i pericoli di invasione epidemica dovuta al cambiamento climatico (Pierre Delsaux, D.G. Hera, dixit). Quindi, un Governo che esce (Draghi, con la sua agenda) e un altro che entra (verosimilmente, presieduto dalla Meloni, che dovrà scrivere la sua avendo fatto opposizione).

## Un desiderio cui deve coincidere la realizzazione

Quanto al Pnrr, che rappresenta l'appuntamento più importante annotato nell'agenda di chichessia, il Paese ha adempiuto agli obblighi unionali laddove questi richiedevano la individuazione degli obiettivi da perseguire. Ciò ha rappresentato un romanzo programmatico accettabile, alla portata di chiunque (o quasi), anche perché segnatamen-

te disegnato su progetti vecchi, risalenti alla delibera Cipe n. 121 del 21 dicembre 2001 con al Mef Giulio Tremonti (si veda NT+ Enti locali & Edilizia del 31 marzo e del 1° giugno). Il "bello" deve tuttavia ancora arrivare. E il passo da compiere non sarà agevole. Il Governo di centrodestra ne avrà da spendere fiato e impegnare muscoli, sperando che ne abbia a sufficienza. Finora si è pressoché recitata una affascinante sceneggiatura, conforme ai gusti correnti. Si sono fissati gli obiettivi e si sono approntate leggi, molte delle quali alla bene meglio ma soprattutto rinviate ad altre norme tutte ancora da scrivere. Prima o poi (meglio subito, ovviamente) necessiterà affrontare il nodo delle realizzazioni. La speranza che il nuovo Governo riesca nell'ineludibile impegno ed eviti, così com'è d'uso, di prendersela con chi l'ha preceduto.

All'opposizione toccherà in tal senso impegnarsi positivamente, evitando di limitarsi a vantare una strada tracciata. Ciò anche perché dagli effetti limitati a incassare acconti (l'ultimo di 21 miliardi) così come han fatto tutti in Europa, perché dovuti "per contratto".

## Un esempio del corretto fare

È proprio il caso di dire che «tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare (ma anche la rete fluviale)». Il programmare è il fare per il domani, ma soprattutto per correggere i limiti del presente. Gli ennesimi disastri idrogeologici ne sono un esempio, l'ultimo quello nelle Marche. In tanti hanno duramente stigmatizzato i gravi ritardi sofferti nella realizzazione delle opere di sistemazione del territorio programmate proprio per evitare drammi del ge-

nere. Giusto. E già questo basterebbe, ma nella disgrazia c'è dell'altro di ancora maggiore gravità perché riguarda non solo quel particolare territorio e quel particolare evento ma l'intero Paese. Nell'occasione tutti (compresa la magistratura) hanno puntato il dito solo verso le carenze operative del sistema di allarme metereologico. Nessuno si è soffermato sulle carenze organizzative del sottostante sistema metereologico nazionale che ne costituisce la condizionante premessa, per la cui ridefinizione fu approvata dal Parlamento una specifica normativa di riforma che mirava a dar vita a una apposita Agenzia nazionale (legge di bilancio per il 2018). Risultato: a distanza di anni si aspetta che l'Agenzia Meteo diventi realtà godibile attraverso il buon uso che ne facciano le Regioni. Si è arrivato al punto che i fan di Bernacca lo rimpiangono.

### **Stati di avanzamento e rendicontazione**

Le difficoltà realizzative sono tante e, con esse, il dovere di ossequio degli adempimenti pena la revoca dei finanziamenti con obbligo di restituzione. La nuova prevedibile Premier Meloni dovrà impegnarsi in tal senso. Oltre a stare con le orecchie tese sulle procedure esecutive, dovrà lavorare perché le opere divengano presto realtà godibile, messe a terre complete del personale occorrente. Difficili gli adempimenti rendicontativi, regolamentati dalla circolare n. 30/2022 della Ragioneria generale dello Stato, con le Linee guida sulle procedure di controllo e rendicontazione delle misure Pnrr (si veda NT+ Enti locali & Edilizia del 6 luglio). Un provvedimento - che fa seguito all'attenta analisi della Corte dei conti "Relazione sullo stato di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)" del 15 marzo scorso - importantissimo per la sua finalità certificatoria degli obiettivi raggiunti, indispensabili per rendere dovuti al Paese i successivi ratei Ue.

### **Insomma, si entra nel concreto**

Programmi ok, salvo attualizzazioni e previsioni al rialzo dei costi energetici; predisposizione dei bandi, viziati da inspiegabili ritardi; apertura dei cantieri che registreranno il conseguente scivolamento dei termini. A fronte di tutto questo, la Ragioneria generale dello Stato (meno male che c'è!) insedia una governance unica, rende centrale il controllo attraverso il sistema ReGis, assicurando la creazione di un censimento elettronico nel corso d'opera, sia di opere che di servizi finanziati. Il tutto attra-

verso l'istituzione di un «programma di performance, con traguardi qualitativi e quantitativi prefissati a scadenze stringenti». Ciò perché il Ragioniere dello Stato sa perfettamente che, in difetto, c'è il disastro. Da evitare, pena la catastrofe. Da qui, un Governo che faccia meglio di chiunque.

### **Un avviso ai naviganti al nuovo Governo**

1. L'articolo 31 del DL Aiuti-Ter, varato ultimamente dal Governo Draghi, prevede che «le risorse assegnate e non utilizzate per le procedure di affidamento di contratti pubblici, aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture ovvero la concessione di contributi pubblici relativi agli interventi del PNRR, possono essere utilizzate dalle amministrazioni titolari nell'ambito dei medesimi interventi per far fronte ai maggiori oneri derivanti dall'incremento dei prezzi delle materie prime, dei materiali, delle attrezzature, delle lavorazioni, dei carburanti e dell'energia».

2. Nella Nota di Aggiornamento al Def di prossima pubblicazione, sono elencati dati macro economici preoccupanti: la crescita del 2023 scenderà allo 0,6% contro il 2,4% previsto dal Def di aprile. Siffatta previsione fa crescere il debito di 20 miliardi di euro rispetto sempre alla previsione di aprile riducendo gli spazi di partenza della Legge di Stabilità. Questo dato fa emergere una obbligata scelta della redigenda Legge di Stabilità 2023: la impossibilità di disporre di risorse per incrementare il Pnrr con il bilancio ordinario.

Sembra strano ma i due punti sono fra loro interdipendenti. Infatti, il primo trova la soluzione della esplosione dei prezzi nello stesso Pnrr; il secondo denuncia chiaramente che la ipotesi di ricorrere a risorse del bilancio ordinario è praticamente impossibile.

### **Una verosimile eccezione dell'Ue**

Una ulteriore considerazione: finora tutti gli interventi da parte di organi dello Stato avevano ribadito la non condivisione a una rivisitazione del Pnrr cosa che invece, con l'articolo 31 del DL Aiuti-Ter, viene superata dando vita a una trasformazione sostanziale purché si utilizzino risorse assegnate a opere che non verranno più realizzate. Per cui non appena gli Uffici della Ue digeriranno l'anzidetto DL ricorderanno al Governo che «è prevista la possibilità per gli Stati membri di apportare delle modifiche ai rispettivi piani nazionali di ripresa e resilienza; a stabilirlo è l'art. 21 del Regolamento UE 2021/241, tuttavia

le modifiche devono essere giustificate da circostanze oggettive per le quali non è più possibile realizzare i traguardi e gli obiettivi inizialmente previsti. Sarà la Commissione Europea a valutare tali giustificazioni entro due mesi di tempo dalla richiesta. Nell'esaminare il PNRR modificato l'organo esecutivo della Unione Europea considera numerosi elementi e criteri». In realtà, i prossimi non saranno mesi facili dovendo sopravvivere a due tristi realtà:

- una incapacità della spesa come si evince nell'ultima comunicazione del Mef: su 191,5 miliardi di euro del Pnrr entro la fine dell'anno saremo in grado di spenderne solo 21 miliardi. Tutto questo dopo due anni e mezzo dall'avvio del Pnrr;
- una Nota Aggiuntiva al Def che anticipa una Legge di Stabilità che contiene una serie di esigenze finanziarie ed una perdita secca di oltre 20 miliardi a causa del crollo del Pil.

# GEOPOLITICA



**Figura**  
di Ettore Greco

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# La Cina è sempre meno vicina alle imprese europee

di Alberto Forchielli, Fabio Scacciavillani - Il Sole 24 Ore, 1 ottobre 2022, COMMENTI, p. 9,

La Cina, motore dell'economia mondiale, da tempo ha un paio di cilindri grippati. Le cause non sono circoscrivibili solo alle draconiane misure anti-Covid, allo scoppio della bolla immobiliare o alla crociata governativa contro i giganti del *tech*. È un male oscuro più profondo ad alimentare un'insana pulsione isolazionista. Lo documenta lo *European business in China position paper 2022/2023* della Camera di commercio europea in Cina, forte di 1.800 membri. Un grido di dolore, lungo oltre 400 pagine, sul deterioramento dei rapporti tra governo e imprese europee presenti nel Paese. Nell'introduzione, il presidente Jörg Wuttke parla senza perifrasi di due mondi su traiettorie divergenti. Negli investimenti diretti, sia dalla Cina che verso la Cina, si registra una netta caduta (da livelli che erano, anche in tempi migliori, ben al di sotto del potenziale), mentre permane lo squilibrio nei rapporti commerciali (l'Europa esporta in Cina la metà di quanto importa). Non contribuisce a rasserenare il clima l'insistenza del presidente cinese Xi Jinping sull'autosufficienza della "Fortezza Cina" e l'ossessivo messaggio *buy China* veicolato alla popolazione. Peraltro la spinta alle riforme dell'economia centralizzata si è esaurita e, anzi, ha invertito la direzione e le imprese statali hanno riacquisito preminenza nella politica industriale. Le conclusioni sono lapidarie: la Cina è meno prevedibile, meno affidabile, meno efficiente, più politicizzata, con interi settori strategici dove predomina la mano pubblica. Con linguaggio diplomatico nel *position paper* vengono stigmatizzate le pervasive barriere all'ingresso (divieti, regole assurde e muri di gomma burocratici), imposte dalle autorità di Pechino per scoraggiare le imprese straniere e viene ven-

tilata la minaccia di trasferire in Paesi limitrofi, se non interi stabilimenti, di certo alcune linee di produzione. Anche perché la resilienza delle catene di approvvigionamento è assurda a priorità strategica nei consigli di amministrazione e nelle valutazioni degli investitori, considerando i rischi di una nuova Guerra fredda. Il conflitto in Ucraina ha esacerbato le frizioni con l'Occidente (già attizzate dall'atteggiamento urticante dell'ex presidente americano Donald Trump), riaccutizzando i contrasti su Taiwan e spingendo a valutare seriamente le ripercussioni di un'invasione più volte minacciata da Xi (dopo la brutale repressione a Hong Kong e nello Xinjiang). Insomma, le imprese europee in Cina si sentono trascinate in un gorgo torbido, mai sperimentato nei decenni passati, neanche dopo il massacro di piazza Tienanmen, e temono di diventare vittime (o danni collaterali) nella contesa per la supremazia tra Stati Uniti e Cina. Per provare a invertire la tendenza, o quantomeno riprendere il dialogo, la Camera di commercio europea propone quasi mille raccomandazioni puntuali. In pratica urge ristabilire alcuni principi di convivenza pragmatica, nel quadro della nuova normalità, ed evitare di dover compartimentalizzare le produzioni in Cina, separandole da quelle in Europa. Il *position paper* non si limita alle lamentele e alle rimostranze: avverte le autorità cinesi che il tempo dell'acquiescenza europea di fronte all'arroganza cinese è scaduto. Le istituzioni comunitarie hanno preso contromisure serie: l'International procurement instrument, entrato in vigore in agosto, impone la reciprocità per la partecipazione agli appalti pubblici. Inoltre la Ue introdurrà regole drastiche contro i sussidi statali che distorcono le ragioni di scambio e vieterà i

beni prodotti col lavoro forzato. Infine non sarà tollerato il bullismo economico e commerciale volto a punire Paesi quali Australia o Lituania, per le loro posizioni diplomatiche o politiche sgradite a Pechino. Pertanto i rapporti della Ue con Taiwan rimarranno solidi e proficui. Nonostante ciò, la Camera di Commercio Europea auspica che tra le due economie prevalga il senso di responsabilità. La lista delle richieste, lunga ed articolata, può essere riassunta in 10 punti.

- 1) Riconcentrarsi su riforme, apertura dei mercati e protezione della proprietà intellettuale;
- 2) riaffermare l'impegno alla globalizzazione e alle istituzioni multilaterali;
- 3) ristrutturare le aziende pubbliche con criteri di mercato;
- 4) immunizzazione completa contro il Covid (con vaccini efficaci), riaprire i voli ed eliminare le quarantene;

- 5) aprire il mercato del lavoro a talenti stranieri;
- 6) allentare le tensioni su Taiwan;
- 7) astenersi da ritorsioni sulle aziende per le azioni dei loro governi nazionali;
- 8) affievolire l'enfasi sull'autosufficienza e il protezionismo commerciale;
- 9) creare istituzioni che garantiscano equo trattamento tra investitori stranieri e cinesi;
- 10) rendere i processi amministrativi trasparenti, coerenti, prevedibili e non erratici. È alquanto improbabile che i vertici del Partito comunista cinese siano inclini a soddisfare queste richieste, a meno che l'imminente Congresso non imprima una svolta radicalmente riformista. In fondo persino in Cina (almeno per il momento) sognare non costa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# Pakistan: il terrorismo mette a rischio i piani infrastrutturali cinesi

di Marco Masciaga - Il Sole 24 Ore, 6 ottobre 2022, ECONOMIA E POLITICA INTERNAZIONALE, p. 13

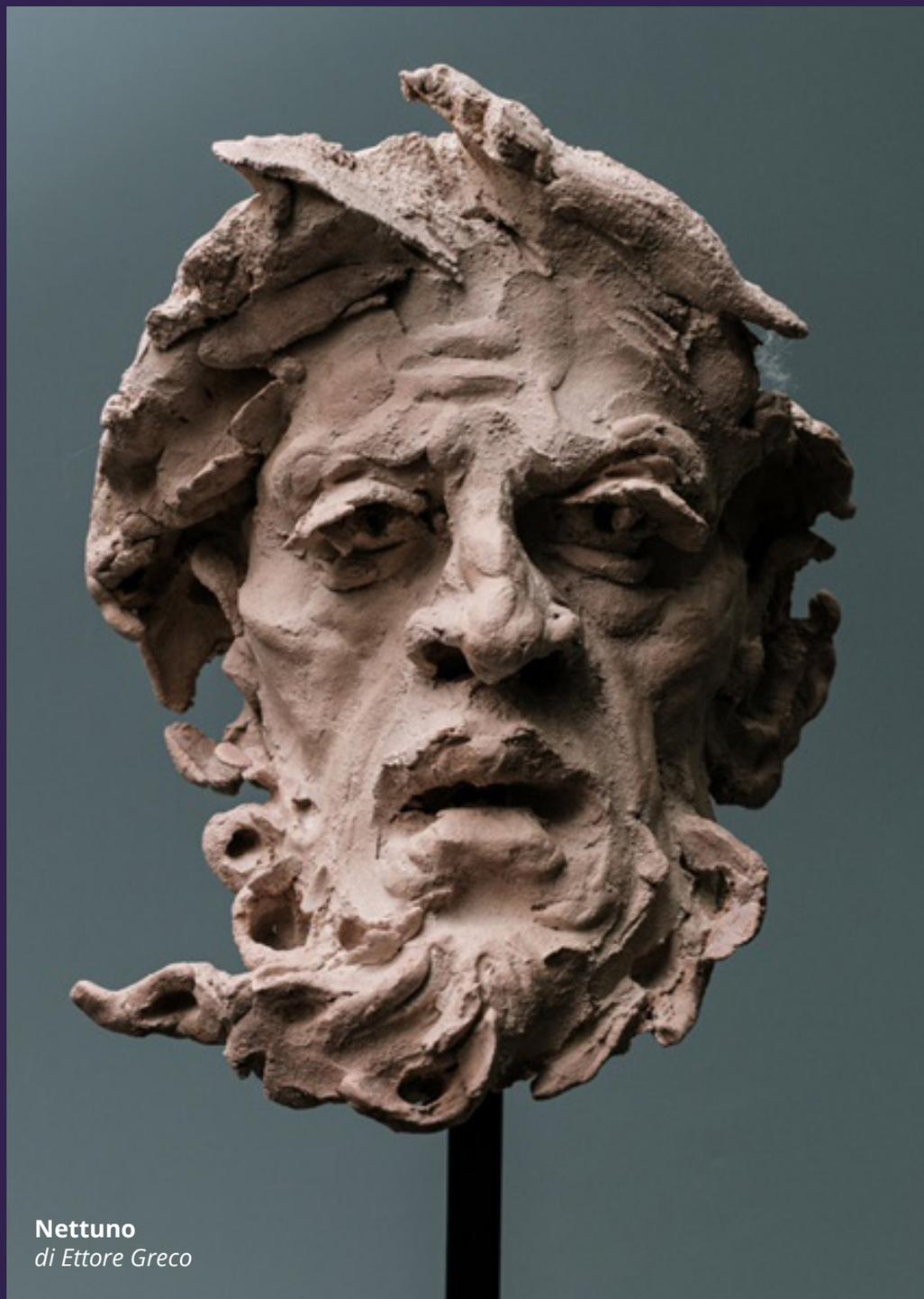
Quando la scorsa estate l'ambasciatore cinese in Pakistan ha fatto ritorno a Islamabad dopo un'assenza insolitamente lunga, la sua agenda degli appuntamenti ha preso una piega meno altisonante del solito. Non solo ministri e alti funzionari, ma spesso e volentieri misconosciuti *leader* nazionalisti della più vasta, desertica e arretrata provincia del Paese, il Baluchistan. Il duplice messaggio lanciato al governo non poteva essere più chiaro: siamo seccati e se voi non siete in grado di garantire la sicurezza dei nostri espatriati, ci pensiamo noi. A raffreddare i rapporti tra quelli che, nel linguaggio diplomatico di Pechino, sono da anni « *all-weather friends* » c'è l'ostilità di alcuni gruppi militanti pachistani, su tutti l'Esercito di liberazione del Baluchistan, verso il China-Pakistan Economic Corridor (Cpec), una rete di progetti infrastrutturali (autostrade, ferrovie, zone economiche speciali, centrali elettriche, dighe) da 62 miliardi di dollari che formano uno degli assi della Belt and Road Initiative cinese, il perno della politica estera e commerciale del presidente cinese Xi Jinping. L'ostilità ha preso la forma di attacchi terroristici. Nel 2018 c'è stato il fallito assalto al consolato cinese di Karachi costato la vita a due poliziotti, due civili e tre attentatori, tutti pachistani; nel 2021 l'ordigno che ha fatto precipitare in una scarpata un bus diretto al cantiere di una diga costato la vita a 9 lavoratori cinesi e 4 pachistani; nello stesso anno un attacco contro un convoglio di auto vicino al porto di Gwadar, costato la vita a due bambini cinesi; lo scorso aprile una donna si è fatta esplodere accanto a un minibus che trasportava alcuni dipendenti del Confucius institute dell'Università di Karachi uccidendo 3 cittadini cinesi e il loro autista locale. Un

crescendo avvenuto nonostante la creazione nel 2016 di una divisione speciale all'interno delle forze armate pakistane da 15mila soldati, l'aggiunta di una seconda divisione nel 2020 e la collaborazione di corpi paramilitari e di *intelligence* forti di decine di migliaia di uomini. Una quantità enorme di risorse per cercare di proteggere i lavoratori dei cantieri che inevitabilmente lascia delle falle, come quella in cui una settimana fa è caduto un comune cittadino cinese residente a Karachi, ucciso in un attacco rivendicato da un nuovo gruppo nazionalista locale. Dietro tanta violenza ci sono le rivendicazioni di una parte della popolazione del Baluchistan, una provincia da anni alla periferia dell'agenda politica pakistana che sta vedendo piovere miliardi di dollari di investimenti che non sembrano mai irrigare un'economia locale sempre più inaridita. In parte per il modello di gestione di questi progetti prediletto dai cinesi che si basa sull'esportazione della manodopera; in parte per le decisioni, in questo caso tutte pachistane, su dove collocare i progetti: Punjab e Sindh (dove si vincono o si perdono le elezioni nazionali) ai tempi del governo di Nawaz Sharif; Khyber Pakhtunkhwa, la roccaforte elettorale di Imran Khan, durante la sua *premiership*. Il risultato della campagna di attacchi alimentata anche da queste scelte è stato duplice: un incremento dei già esorbitanti costi per la sicurezza sostenuti dal governo pachistano e un rallentamento del ritmo dei lavori per i *contractor* cinesi. Per entrambi i governi si tratta di pessime notizie. Il Pakistan è un Paese in ginocchio: dopo aver scongiurato il *default* ad agosto grazie a un prestito da 1,1 miliardi di dollari del Fondo monetario internazionale è stato colpito da inondazioni

che hanno fatto migliaia di vittime e danni per 30 miliardi. Secondo Bloomberg ha il 59% di possibilità di essere travolto da una crisi valutaria da qui a giugno 2023. La Cina, con la sua economia in frenata, ha bisogno di completare i progetti non solo per ragioni commerciali, ma anche geopolitiche. L'oleodotto in programma tra il porto di Gwadar, nella provincia pachistana del Baluchistan, e Kashgar, nella provincia cinese dello Xinjiang, dovrà creare un'alternativa al trasporto del petrolio via

mare attraverso lo Stretto di Malacca, un collo di bottiglia strategicamente vulnerabile in caso di conflitto. Non solo: Pechino non nasconde le sue ambizioni sulle ricchezze minerarie afgane, il litio in particolare, e data l'influenza di Islamabad sulla *leadership* talebana, creare infrastrutture efficienti nella regione sarebbe doppiamente utile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Nettuno**  
*di Ettore Greco*

A cura di

**GREGGIO**  
AVVOCATI D'IMPRESA

# Il senso odierno di una letteratura speculativa e del fantastico

di Claudio Mattia Serafin

È sicuramente vero che il momento culturale attuale è favorevole alle nuove (o forse antiche?) tipologie di narrazione.

Basti pensare che la letteratura, l'intrattenimento di ogni tipo, il cinema e finanche la musica sono intrisi di tali assiomi: l'esistenzialismo magico, il realismo fantastico, il gusto per l'avventura, vera (quella di tipo esplorativo), oppure quella di tipo picaresco, interiore, oltre che il tono interpretativo del tempo: a questi paradigmi si attagliano meglio il riso, l'ironia, la commedia, rispetto all'inflessibilità del dramma. In fondo, attribuire un'estetica per così dire frivola a qualsiasi tipo di operazione culturale è scelta compiuta e legittima, quanto lo è l'opposta attribuzione cromatica della gravità (di tono e contenutistica).

C'è chi sostiene che siano questi ritmi diagonali e imprevedibili ad aver, per così dire, guastato l'esteticità di tempi, arte, storia, costumi, e così via, ma si potrebbe facilmente obiettare che il rigore della logica e delle discipline tradizionali (filosofia, diritto, arte classica, ecc.) non rispondano bene a tempi per definizione cangianti, di forte transizione verso un altro - e nuovo - tipo di assetto; o forse, adottando il metodo dei contrari, sono queste stesse di cui si parla le vere, nuove forme di filosofia, speculazione, etica, pensiero libero?

\*\*\*

La letteratura per l'infanzia e quella giovanile stanno vivendo una nuova fase di sviluppo e forte costruzione identitaria, perché ci si è accorti che, spesso, si tratta di opere molto meglio strutturate di qualsivoglia scritto "per adulti": quando decine e

decine di Autori, in tutto il mondo, dedicano un'opera narrativa o divulgativa a comunità ampie, familiari, ecc., ebbene gli Autori menzionati stanno effettuando filantropia, edificazione: costruiscono qualcosa.

E a quel punto è facile anche il richiamo a coloro che li hanno preceduti (e se ne parlava nello scorso numero della rivista in lettura): da Omero, Chaucer, Ariosto, sino ad arrivare ai moderni Tolkien, Lewis, Travers, Robin, Barrie, e molti altri. Molti dei nuovi scrittori sono scomparsi da poco (Le Guin), molti altri sono viventi (Pullman e Gaiman), e molte di loro sono donne: Rowling, Orr, Lowry. Innumerevoli sono i pensatori (tedeschi, americani, giapponesi, scandinavi, solo per citare alcune ricche fonti di produzione; in Italia Calvino, Buzzati, Evangelisti) che si sono dedicati alla divulgazione e alla creazione di universi immaginari, perché vale sempre e comunque la regola dell'immedesimazione: non basta vivere, ma bisogna anche leggere su carta le imprese di qualcun altro. La letteratura, specie quella di stampo edificante, insegna fondamentalmente questo: si agisca correttamente, ma si prendano anche a parametro personaggi simili (o meno) a noi, i loro atti, giusti o sbagliati che siano. Nella vita non esistono antagonisti, mentre nelle narrazioni sì, dal romanzo *fantasy* per ragazzi fino allo *storytelling* politico. L'antagonista è una creazione artistica, che dà dirittura d'arrivo a una storia. E così è anche per il protagonista: ognuno è di fatto protagonista della sua storia, ma nella realtà vi è parificazione di ruoli. Se si vuole inserire un tocco tragico, che era stato escluso nell'*incipit* dell'articolo, è proprio l'immedesimazione in vicende dure che, secondo Aristotele, fa nascere il senti-

mento di pietà, e la pietà come noto è l'unica, vera fonte di comprensione.

Ad oggi, la televisione è inondata da questo genere di produzioni (si pensi soltanto all'interesse di *Amazon* per "Il signore degli anelli"), mentre tra pochi giorni uscirà in Italia l'ultimo (in tutti i sensi: chiude una saga) romanzo di Terry Brooks, epigono di questa scuola. Il cinema di matrice anglofona è pioniere in questo settore, e molti produttori nazionali stanno tentando di adeguarsi (ad esempio il cinema

italiano). Da un punto di vista comunicativo, cambia il prodotto e cambia il risultato, come se tutto fosse interconnesso (una posizione già sostenuta, sia pur in versante politologico, da Danilo Zolo).

Bisognerà esercitare la virtù della pazienza per essere capaci di attendere, e vedere se questa visione propositiva delle cose del mondo sia poi in grado di generare risultati sociali concreti e altrettanto positivi: è così che la corrente culturale si concretizza e si innesta definitivamente nel vivere comune.

## Fail fast, learn fast

Tratto da Marco Greggio, Il potere della crisi, Linea Edizioni, 2020

Quando ero piccolo, in seconda elementare, la Maestra ci fece scrivere un “pensierino” sul lavoro che ci sarebbe piaciuto fare da grandi. Tra i vari piloti, calciatori, cantanti, io scrissi di getto quello che per me era il massimo dell’aspirazione: “Vorrei fare il presidente Pertini”.

Quello che io vedevo come la massima carica possibile, il Presidente della Repubblica italiana, ho scoperto, con il tempo, impallidire di fronte al *President of The Unites States of America*. Colui che è considerato l’uomo più potente del mondo. Ecco: se siete tristi perché vi considerate dei falliti, accendete la televisione e guardate in uno dei vari telegiornali l’odierno Presidente degli USA (oppure, più modernamente, guardatelo sul web). Lui sì che è un vero fallito!

Alcune società di cui Donald Trump era il socio di riferimento sono fallite. O, per dirla più precisamente, hanno avuto accesso al Chapter 11, la norma americana che consente a una società di ristrutturare i propri debiti in accordo con i creditori. Il caso più clamoroso è quello del casinò Taj Mahal di Atlantic City, nel New Jersey. Un progetto megalomane, finanziato con titoli spazzatura, i cosiddetti *junk bond*, che, secondo i calcoli del New York Times, nel corso di un decennio si è rivelato un disastro finanziario. Trump ha conosciuto l’insuccesso prima nel 1991, poi nel 2004, con la società Trump Hotels and Casino Resorts, che ha accumulato 1,8 miliardi di dollari di debiti. Poi con la Trump Entertainment Resorts, compagnia del settore alberghiero, nel 2009 e ancora nel 2014. Se ci fosse una classifica di businessman costretti alla bancarotta e alla ristrutturazione, Trump probabilmente avrebbe un posto tra i primi.

Ma non è il solo, anzi, è in (ottima) compagnia: William Henry Gates III, conosciuto come Bill Gates, l’uomo, ad anni alterni, più ricco del pianeta, al pari di qualsiasi imprenditore di successo ha conosciuto i suoi fallimenti. Ha iniziato con la sua prima azienda, la Traf-O-Data, fondata insieme al suo amico Paul Allen per commercializzare un computer capace di leggere ed elaborare i dati degli apparecchi di rilevamento del traffico. Fallì.

Il secondo fallimento riguarda, invece, il progetto di costruire un proprio computer usando il processore Intel 8008, sempre insieme ad Allen e a un altro loro amico, Paul Gilbert, esperto nel cablaggio elettronico. Anche tale progetto fallì miseramente. L’esperienza di quei fallimenti fu però fondamentale per la futura creazione della Microsoft, perché consentì loro di accantonare l’idea di darsi all’hardware, per indirizzarsi al software, arrivando così a crearne uno nuovo: il famoso linguaggio di programmazione BASIC per l’Altair 8800, considerato il primo personal computer del mondo, portato a termine dopo due mesi di intenso lavoro presso il laboratorio informatico di Harvard.

Il resto è una cavalcata leggendaria: nel 1980 a bussare alla porta della piccola azienda di Bill Gates è il colosso IBM in cerca di un nuovo sistema operativo per la sua nuova linea di PC. Gates convinse la IBM – all’epoca leader di mercato – che avrebbe fornito loro la soluzione ideale in cambio di *royalties* su ogni singolo sistema operativo installato su un PC IBM e con la libertà di vendere la licenza anche ai concorrenti: era il sistema MS-DOS che, si narra, fu acquistato da Gates da uno sviluppatore per 50mila dollari e poi riadattato per la IBM. Nel 1983, il 30 per cento dei PC del mondo funzionava con

programmi Microsoft. Nel 1985 nacque Windows. Nel 1986 la Microsoft venne quotata in borsa e oggi, oltre a uno dei marchi più famosi al mondo, è tra le aziende più grandi e importanti dando lavoro a oltre 128mila persone. Non male per un... fallito!

§  
Nei paesi anglosassoni e nordamericani vi è una concezione molto diversa del fallimento rispetto ai paesi latini. Lo spirito pragmatico derivante dalla morale protestante fornisce la sua grande lezione: non è pensabile creare un'azienda di successo senza *sbagliare*. Gli errori insegnano all'imprenditore ciò che non deve fare, se vuole raggiungere un obiettivo. Il fallimento è un elemento naturale del mercato e chi fallisce deve subito rimontare a cavallo e ripartire.

Il CEO della General Electric, Jack Welch, recentemente scomparso, nel suo ventennale mandato dal 1981 al 2001, pare selezionasse le persone sulla base della loro capacità di risollevarsi a seguito di una caduta. Dopo essersi inizialmente lasciato impressionare dai *curricula* di successo e dalle impressionanti carriere accademiche di alcuni candidati, comprese che in realtà cercava persone piene di passione e con uno spiccato desiderio di fare, arrivando ad affermare che "un curriculum non può dirmi un granché sulla loro fame interiore".

Nella cultura americana è abbastanza normale raccontare la propria vita inserendo dettagli come licenziamenti, divorzi o fallimenti economici. Diversamente che in Italia, dove tutti questi dettagli molto spesso o vengono omessi o vengono rivelati solo in determinati contesti e a determinati interlocutori, per via della vergogna che si prova nel parlarne. Negli Stati Uniti gli imprenditori, i politici o gli sportivi amano ostentare i propri fallimenti iniziali, esibendoli come i guerrieri le proprie cicatrici. L'insuccesso vissuto e raccontato sarà visto come un'esperienza importante, una prova di maturità, la garanzia che, se non altro, ci sono errori che *non* verranno commessi una seconda volta. Elencare le cadute non solo è un atto di coraggio, ma il segno del tentativo di essersi messi in gioco, e di aver colto, da quelle sconfitte, una opportunità per imparare. D'altronde, come ha spiegato Nick Morgan – esperto di comunicazione, scrittore, *coach* e docente a Princeton – la chiave dello *storytelling* è la vulnerabilità: uno *storytelling* aziendale incentrato su percentuali relative al fatturato o sul numero di clienti non suscita certo grandi emozioni e spesso i numeri da soli raccontano poco; invece, prendere spunto da episodi di vita vissuta, raccontare gli aneddoti che illustrano la lotta, i momenti critici e

gli ostacoli superati fa apparire le storie autentiche.

Da dove nasce questa cultura aperta all'errore e al fallimento?

Dalla Riforma protestante, che nacque proprio per reagire al legame opprimente tra peccato, colpa e perdono invalso nella Chiesa cattolica fin dal Medioevo. In particolare, le strade dei mondi di cultura cattolica e quelli di cultura protestante iniziano a dividersi quando il perdono finì per dare luogo alla lucrosa compravendita delle indulgenze, per cui si pagava per emendarsi dai peccati e così evitare le mortificazioni fisiche e spirituali. Mentre la Chiesa di Roma a seguito del Concilio di Trento riaffermò l'importanza delle buone opere personali e della coscienza sincera al fine della redenzione dei peccati, il protestantesimo introdusse invece il concetto di salvezza *gratuita*: l'individuo doveva essere spinto ad agire bene, ma svincolato dalla paura di peccare. Il perdono è gratuito e l'individuo è spinto a ricominciare subito ad agire bene, invece che restare umiliato e penalizzato, perché tutti sono peccatori e tutti falliscono. Questa differenza culturale ha permesso a tutti gli Stati che si sono formati dal Seicento in avanti, sotto l'influenza protestante, di attribuire all'individuo un diritto di libertà forte e propositivo, libero dalla paura delle rischiose implicazioni di un eventuale insuccesso.

Con la rivoluzione industriale e la nascita del capitalismo, religione ed economia iniziano a intrecciarsi. Nei Paesi a matrice protestante cominciò a diffondersi l'idea di un capitalismo fondato sulle forze individuali e sulla responsabilità personale. Il fallimento non venne vissuto come una colpa: anzi, venne visto con favore, perché aveva una funzione di regolatore del mercato ed era un modo per misurare il merito. E la legislazione alimentava questa cultura ponendo limiti al rischio in caso di fallimento.

Nella legge inglese, la possibilità di liberarsi dei propri debiti in modo consensuale venne introdotta ancor prima, nel 1705 sotto la regina Anna, l'ultima degli Stuart: la legge prevedeva la riabilitazione del fallito in relazione a tutti i crediti ammessi al fallimento qualora lo stesso avesse in buona fede adempiuto a tutti gli obblighi previsti dalla legge fallimentare. Sin da allora l'esenzione del debitore, *onesto ma sfortunato*, dai propri debiti ha rappresentato uno degli scopi principali perseguiti dalle normative fallimentari dei paesi di *common law*, come il Regno Unito, gli Stati Uniti, il Canada, l'Australia e la Nuova Zelanda.

La vera svolta culturale avvenne tuttavia nelle co-

lonie americane: i pellegrini del Mayflower in cerca della nuova Gerusalemme furono influenzati dall'insegnamento del filosofo tedesco Gottfried Wilhelm Leibniz, che – oltre al calcolo infinitesimale e alla “monade senza porte e senza finestre” – elaborò una teoria economica e giuridica ponendo la giustizia distributiva a un livello più alto di quella commutativa: subito sotto la giustizia universale, il cui principio sommo è la *pietà*, basata sulla regola d'oro della Bibbia, non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te. A codificare le nuove regole sarà Joseph Story, giudice e giurista eletto alla Corte suprema, che nel 1833 scrisse che tenere un debitore in ceppi finché non avrà estinto completamente il suo debito, o appropriarsi dei suoi guadagni futuri, “scoraggia lo spirito di intrapresa e toglie ogni giusta ricompensa per il proprio lavoro”. Quanto a metterlo in prigione, “viola i principi della Cristianità”.

## §

Dopo la prima grande crisi del capitalismo americano del 1893, nel 1898 viene approvato il Bankruptcy Act che resterà in vigore finché la Grande depressione non indurrà a cambiare di nuovo. La legge americana sostiene che l'imprenditore fallito può essere onesto, ma sfortunato e la società deve tener conto dei rovesci offrendo all'individuo una *chance* per ricominciare. Così, viene consentito di rinegoziare i propri debiti con il creditore secondo il principio di equità nei confronti di tutti i soggetti coinvolti e, soprattutto, nell'interesse del bene pubblico. Il diritto di fallire, per un imprenditore, è una condizione riconosciuta e accettata perché cadere non è un evento straordinario, bensì un fatto normale e necessario all'interno del processo economico. Il debito non è una colpa; c'è fiducia nel mercato e nelle persone, ma soprattutto nella necessità di dare ulteriore credito. A chi ha tentato e ha fallito deve essere data la possibilità di una seconda opportunità creditizia, per ripagare i debiti e ricominciare.

Nel 1932 il nuovo presidente, Franklin Delano Roosevelt, incarica il giurista Adolf Berle e Fiorello La Guardia, leggendario sindaco di New York, all'epoca deputato repubblicano, di rivedere in modo bipartisan la legge del 1898: viene introdotto il Chapter 11, che verrà poi rimaneggiato varie volte, in particolare negli anni Settanta e di nuovo in relazione a un'altra grande crisi. Un'azienda che chiede il ricorso a questa procedura ottiene che venga congelata ogni pretesa di vedere pagati subito i

debiti; a meno che non ci siano accuse di frode, al *management* viene consentito di continuare a guidare l'azienda. Con delle ovvie e necessarie eccezioni come nel caso di General Motors e Chrysler in cui, essendo coinvolti i quattrini dei contribuenti, la Casa Bianca ha preteso che cambiassero anche i gestori. L'imprenditore è incentivato a denunciare il prima possibile lo stato di crisi per evitarne l'aggravamento ed è supportato nel continuare l'attività: può iniziare le negoziazioni con i fornitori, le banche, i clienti, godendo fin da subito di un'ampia protezione. L'impresa può ottenere credito per continuare l'attività e il pagamento dei nuovi prestiti diventa prioritario rispetto al rimborso dei vecchi debiti che verranno sistemati attraverso un piano pluriennale concepito in modo tale da non impedire la prosecuzione dell'attività economica. Insomma, l'idea è che solo continuando a produrre reddito futuro è possibile far fronte agli errori del passato. Vale di più il pentimento e la redenzione rispetto alla colpa e alla soluzione finale, nel segno del primato della giustizia universale leibniziana. Ma chi ha costruito fraudolentemente l'insuccesso deve pagare. È proprio la consapevolezza dell'errore che permette poi di condannare al carcere, quello vero, non come nel nostro Paese, chi ha frodato.

Eredi di questa cultura, analizzando il modo in cui i fondatori di *startup* sanno ripartire, alcuni teorici americani della Silicon Valley elogiano il *fail fast, learn fast* – fallire velocemente per imparare velocemente. La virtù del fallimento rapido, teorizzata in opposizione al cosiddetto *fast track*, l'idea secondo cui sarebbe decisivo riuscire rapidamente, mettersi il più presto possibile sui giusti binari (*track*). Un fallimento elaborato può rivelarsi più prezioso di un successo. Meglio fallire subito, e rialzarsi in fretta, che non fallire affatto. D'altronde alcune stime riportano che il tasso di insuccesso nella Silicon Valley è del 90 per cento: né più né meno che per le piccole imprese in altri settori. Quindi affrettiamoci a fallire, perché è solo il fallimento che ci permette di conoscere la realtà.

Ma non tutti gli errori vanno bene e non tutti i fallimenti sono tollerati. Per fallire e riprovarci, nella Silicon Valley bisogna dimostrare che si è incorsi in uno *smart failure*, un insuccesso nel quale si è imparato. I buoni errori non vanno puniti ma premiati, perché sono il segno di un tentativo di raggiungere l'eccellenza; esprimono buone intuizioni e preziosi input per nuove direzioni di ricerca.

Gli stessi studiosi dimostrano come gli imprenditori che hanno fallito all'inizio, e sono stati capaci di

trarre rapidamente una lezione dai propri errori, riescano meglio – e soprattutto più velocemente – di coloro che hanno dei percorsi lineari: dobbiamo aver subito una sconfitta in passato per sapere che ne possiamo uscire.

Forse è proprio per questo che tutta l'innovazione parte dalla Silicon Valley. In America se tentate qualcosa di nuovo e fallite siete considerati come qualcuno che ha tentato *qualcosa di nuovo*. Mentre, nel resto del mondo, salvo qualche eccezione, come dei falliti. L'accettazione del fallimento è considerare che sul fallimento si costruisce, come una battaglia persa, una guerra che si può vincere. Inoltre il fallimento nel mondo nordamericano è, possiamo dire, *orizzontale*: gli altri vi guardano e imparano non facendo gli stessi errori. Nel vecchio continente, e soprattutto nei paesi mediterranei, è *verticale*: c'è la presunzione di fare meglio degli altri e quindi si continua a fare lo stesso anche quando si è sbagliato. Ma chiedersi dove si è sbagliato è necessario per correggersi e ripartire.

L'alto grado di tolleranza e la propensione a offrire una seconda possibilità spiega anche come mai in alcuni Paesi ci sia un tasso più alto di giovani imprenditori e di *startup*. I numeri dicono che l'atteggiamento abbastanza aperto nei confronti della seconda chance è positivamente correlato alla crescita del PIL. In Europa, Irlanda, Finlandia e Svezia hanno la più alta disponibilità a concedere una seconda occasione; quindi, su questa base, sono i Paesi più propizi per avviare un'impresa. Ma ci sono delle eccezioni: la Germania e la Svizzera, pur essendo Paesi con un alto livello di ricchezza e benessere (e di matrice protestante), considerano il fallimento una opzione indesiderabile e, per questo, chi incorre in esso è punito dalla società.

Anche le culture islamiche sono poco tolleranti nei confronti del fallimento, così come i Paesi asiatici: in Cina il tracollo negli affari è associato a un forte stigma sociale, al punto che facilmente si conclude in tragedia. In India il fallimento è considerato storicamente un disastro che colpisce anche il buon nome della famiglia di origine e incide negativamente sulla possibilità di contrarre matrimonio. In Giappone, fallire è fatale per la reputazione professionale di una persona e difficilmente si riesce a superare la vergogna di un fallimento. Ci si aspetta che l'amministratore delegato di un'azienda fallita si scusi personalmente con i propri dipendenti per averli delusi.

Diametralmente opposta la cultura nordamericana. L'imprenditore che fallisce non va all'Inferno; è soltanto uno che sbaglia un tentativo.

## La cultura del fresh start

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). E nel bel libro *La fortuna non esiste* di Mario Calabresi tale concetto è più volte ripreso, raccontando come negli Stati Uniti esiste ancora una cultura del nuovo inizio e della seconda possibilità. L'autore ci spiega come il *fresh start* sia 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, ex vice presidente degli Stati Uniti nell'epoca di Obama, 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.

L'arte di fallire – *to fail* in inglese – è diventata addirittura materia di insegnamento in uno dei più noti atenei degli Stati Uniti, l'esclusivo Smith College del Massachusetts. Dal 2017 gli studenti – anzi, le studentesse, essendo lo Smith un collegio femminile – possono scegliere di seguire il corso di "Failing Well" (fallire bene), con un piano di studi che prevede di dichiarare le proprie debolezze in *streaming* a illustri sconosciuti. L'imperfezione umana è diven-

tata materia di esame. E alla fine del corso per i più meritevoli c'è un diploma in fallimento.

## §

Il fallimento non è esclusivamente un indice dell'incapacità dell'individuo o del gruppo, ma è anche una misura della capacità dell'organizzazione di innovare e di avere una visione ambiziosa. Tom Peters, guru americano del management, ha fatto del fallimento una strategia comportamentale – il *failure management* – il cui motto è "Sbaglia, vai avanti e fai presto". Per *failure management* Peters intende la propensione al rischio e il coraggio di osare, di provare nuovi approcci, elaborare soluzioni innovative accettando la possibilità di fare errori e di fallire. La condivisione delle esperienze, la divulgazione degli errori commessi e dei bersagli mancati deve configurarsi come un preciso modello di comportamento. Per questa ragione suggerisce di ricompensare i fallimenti eccezionali e di punire i successi mediocri.

Precursore di tale approccio è stato il leggendario Thomas J. Watson, che tra il 1914 e il 1956 portò IBM a diventare una multinazionale con 72mila dipendenti. A lui è attribuita la frase "Se volete aumentare la quota del vostro successo, raddoppiate la quota dei vostri fallimenti". Si racconta che di fronte alla perdita di seicentomila dollari per un progetto, a causa di un errore, non licenziò il responsabile. E quando qualcuno gliene chiese la spiegazione Watson rispose: "Perché dovrei licenziarlo? Ho appena speso seicentomila dollari per la sua istruzione".

Il messaggio di tale aneddoto è potente: il vantaggio dell'apprendimento è più alto del costo della punizione per aver commesso un errore. Se adottiamo parametri di valutazione incentrati sull'ignoranza del fallimento, sulla cecità agli erro-

ri, perdiamo molte informazioni utili in termini di maggiore conoscenza e maggiore consapevolezza. Julian Birkinshaw, professore di Strategia e imprenditorialità e direttore accademico dell'Istituto di innovazione e imprenditorialità alla London Business School, propone di massimizzare il proprio ritorno sul fallimento attraverso l'applicazione del ROF, Return On Failure. Il ROF è un indicatore che rapporta i benefici ai costi investiti nel progetto. I benefici sono gli asset tangibili e intangibili, materiali e immateriali, che ci portiamo a casa dal lavoro eseguito. Ecco, se ci sentiamo dei falliti, pensiamo al ROF.

Troppo spesso vediamo il fallimento come una porta che si chiude. E se fosse anche una finestra che si apre?

Se una persona ritiene il fallimento un fatto eccezionale che accade solo nella vita di persone particolarmente sfortunate o incapaci, ovviamente, nel caso in cui sarà lei a sperimentare un qualsivoglia fallimento, tenderà a vergognarsene e ad attribuirvi una dimensione di tragedia. Se si pensa che il fallimento sia una sorta di fine del mondo personale, non solo ci si sentirà particolarmente inadeguato, avendo paura delle critiche altrui, ma si vivrà il proprio fallimento in modo drammatico, molto doloroso, sicuramente soffrendo più del necessario. Non solo: si perderanno molte più energie interiori e molto più tempo inteso sia in senso reale, sia in senso più emotivo. Tante risorse emotive saranno bloccate su quel fallimento, facendo perdere altre occasioni di investimento, per esempio in una nuova relazione sentimentale.

Le avversità capitano. Ciò che conta è rialzarsi, sempre, il più velocemente possibile.

# Pillole di coaching: Public Speaking 5.0

## Le dieci chiavi per comunicare da leader

### Numero 4: La Responsabilità

di Francesca Trevisi e Stefania Del Gaizo - Speaker coach TEDx

*“La libertà significa Responsabilità: ecco perché molti la temono”*

*George Bernard Shaw*

“Io sono responsabile di quello che dico, non di quello che capisci!” diceva Massimo Troisi.

Nella nostra cultura, la parola “responsabilità” è associata all’idea di qualcosa di pesante, difficile, faticoso, qualcosa da cui rifuggire ed è spesso confusa con assunzione di colpa e conseguente punizione e poiché nessuno vuol essere colpevole siamo diventati abili a non assumerci la responsabilità per darla ad altri.

In realtà, il termine responsabilità deriva dal latino respònsus, participio passato del verbo respòndere, cioè, in un significato filosofico ampio, impegnarsi a rispondere, a qualcuno o a sé stessi, delle proprie azioni.

Usando in modo semplificato le due parti che compongono questa parola, “responsabile” ci ricorda che “siamo abili alla risposta”, ossia siamo in grado di poter scegliere in ogni istante cosa riteniamo giusto per noi stessi nel rispetto dei propri valori e del proprio scopo e soprattutto del proprio obiettivo di comunicazione.

Rifletti: quando non ci assumiamo la responsabilità della nostra comunicazione ci priviamo del suo potere intrinseco e lo diamo agli altri; mentre quando riconosciamo la nostra abilità di dare risposte ci riprendiamo il nostro potere creativo perché anche nella comunicazione, come diceva Duchamp, occorre creare quel che si cerca.

TEMPO DI LETTURA PREVISTO: **3 minuti**

La nostra proposta TED **sulla responsabilità**

[https://www.ted.com/talks/julia\\_dhar\\_how\\_to\\_have\\_constructive\\_conversations?utm\\_campaign=ted-spread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshare](https://www.ted.com/talks/julia_dhar_how_to_have_constructive_conversations?utm_campaign=ted-spread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare)

#### **Bio**

##### **Francesca Trevisi**

TEDx Presenter & Speaker Coach. Public Speaking. Effective Communication. Licensed NLP Coach™. Journalist. Keynote Speaker.

##### **Stefania Del Gaizo**

Project Manager. Communication’s Strategic Consultant. Executive Business Coach ICF. Public Speaking Trainer. Speaker Coach. Speaker Coach di TEDx

## Un ringraziamento a



### **Marco Greggio**

Avvocato in Padova, specializzato in diritto societario e della crisi d'impresa



### **Giulia Prevedello**

Avvocato in Padova, esperta in diritto penale d'impresa, diritto societario e fallimentare (GREGGIO-Avvocati d'Impresa)



### **Ilaria Manin**

Avvocato in Padova, esperta in diritto civile, delle esecuzioni e societario (GREGGIO-Avvocati d'Impresa)



### **Alex Pezzoli**

Founder e CIO di Brightside Capital



### **Claudio Mattia Serafin**

Professore di Filosofia del Diritto ("Il diritto e i percorsi della cultura contemporanea") presso l'Università LUISS di Roma



### **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.



### **Paolo Tormen**

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



### **Elisa Boscaro**

Consulente del lavoro in Padova (Ceccato Tormen & Partners)



### **Eleonora Mingati**

Avvocato in Padova, esperta in diritto del lavoro (GREGGIO-Avvocati d'Impresa)



### **Barbara Mamprin**

Avvocato in Padova, esperta in diritto del lavoro (GREGGIO-Avvocati d'Impresa)

**Torso**  
*di Ettore Greco*

