



CRISI, GESTIONE ECONOMICO FINANZIARIA E RILANCIO DELL'IMPRESA

L'attività del Commercialista nella consulenza aziendale per la prevenzione, gestione e risoluzione della crisi d'impresa

DICEMBRE 2020

In evidenza questo mese:

- ☐ Nuovo Codice della crisi come leva per la pianificazione e il controllo delle imprese
- ☐ Nuovo art. 2086 in vigore: analisi di pratica professionale sui processi organizzativi obbligatori (II parte)

Sommario

Editoriale

La necessità per le Pmi italiane di una maggior pianificazione e controllo dei dati e dei fatti aziendali **3**
a cura di Direttore Responsabile

Crisi d'impresa: aspetti normativi, giuridici e responsabilità di imprenditori, amministratori, sindaci e revisori

Come cambia il Codice della crisi d'impresa alla luce del decreto correttivo (D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147) **5**
a cura di Franco Baiguera

La verifica dello stato di salute dell'impresa e dei dati prospettici

Nuovo Codice della crisi come leva per la pianificazione e il controllo delle imprese **6**
a cura di Piero Capestrano

Nuovo art. 2086 in vigore: analisi di pratica professionale sui processi organizzativi obbligatori (seconda parte) **10**
a cura di Alessandro Mattavelli

Le nuove linee guida alla redazione del Business Plan dell'ODC Milano: la pianificazione nel sistema di prevenzione della crisi **19**
a cura di Cesare Spezia - Odcec di Milano

Analisi dei flussi finanziari, finanza aziendale e il rapporto Banca / Impresa

Il calcolo del DSCR ed i suoi limiti **26**
a cura di Franco Baiguera

Accordi stragiudiziali e procedure concorsuali

La pace con Fisco e enti previdenziali inserita nelle recentissime modifiche alla legge fallimentare.
Necessario rispettare il meccanismo del "cram down" **31**
a cura di Luca Jeantet, Paolo Dominis e Paola Vallino - Studio Gianni & Origoni - GOP.it

Osservatorio giurisprudenziale della "crisi d'impresa"

Anche il fallimento può essere condannato per lite temeraria **35**
a cura di Antonio Morello

L'editoriale

La necessità per le Pmi italiane di una maggior pianificazione e controllo dei dati e dei fatti aziendali



A cura del **Direttore Responsabile**

PREMESSA

Nella maggior parte delle aziende di piccole e medie dimensioni, spesso (forse troppo spesso) ci si limita ad azioni di controllo amministrativo e contabile a posteriori, cioè a consuntivo. Le analisi a consuntivo potrebbero rivelarsi “tardive”, avendo come unico risultato quello di evidenziare il sopraggiungimento di problematiche di natura economica, finanziaria e patrimoniale quando queste si sono già irrimediabilmente presentate.

Sarebbe opportuno, per garantire una razionale conduzione di un'azienda, riuscire ad assicurare sia **la definizione degli obiettivi da conseguire nel tempo**, armonizzandoli con l'evoluzione ambientale, sia **l'attenta e costante guida dell'azienda verso il raggiungimento di tali obiettivi**.

Il primo tema si può identificare con il concetto di **pianificazione e programmazione**, il secondo con il **controllo di gestione**.

Occorre pertanto che il management e/o l'imprenditore verifichino continuamente la gestione aziendale nel rispetto degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari sulla base di risorse materiali, immateriali, finanziarie e umane (tenendo conto di strategie misurate in vari archi temporali).

Sarà quindi necessario predisporre periodicamente dei budget economici, finanziari e patrimoniali, che

dovranno essere poi sistematicamente verificati con i dati che si avranno a consuntivo per analizzare se si sono raggiunti gli obiettivi prefissati o se è il caso di intervenire per il raggiungimento degli stessi.

Molti di noi sanno, per esperienza professionale, che negli ultimi due decenni le imprese hanno autonomamente assunto un approccio più attento all'organizzazione contabile e amministrativa in genere, ma nella maggior parte dei casi esso non è ancora sufficiente ad analizzare realisticamente i “numeri dell'impresa”, gli asset aziendali e soprattutto a pianificare a prevedere i risultati futuri. È in questo “contesto” che diventa fondamentale il nostro ruolo di Commercialisti, la nostra “mission” di supporto alle imprese. È anche grazie parzialmente a questo “contesto” che possiamo tornare a svolgere la nostra attività di consulenti d'azienda ed economisti d'impresa.

IL NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA: UN'OPPORTUNITÀ DI EVOLUZIONE PER LA NOSTRA PROFESSIONE

Il testo del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 14 febbraio 2019, ha subito modifiche ed integrazioni con il **decreto legislativo 26 ottobre 2020, n. 147**, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 276 del 5 novembre 2020, **ma non tutte le misure previste sono entrate in vigore**.

Operativo e in vigore già dal 16 marzo 2019 è invece il **nuovo art. 2086**, così come modificato dall'art. 375 del D.Lgs. n. 14/2019, riguardante **l'obbligo di adeguati assetti organizzativi**.

Secondo tale dettato normativo, *«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa 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»*.

Quanto sopra esposto ha un'unica finalità: quella di porre in sicurezza un'azienda o un gruppo di aziende dalla crisi, prima che questa diventi "insanabile".

In altre parole, il Codice della crisi si preoccupa di porre in essere le verifiche e le procedure che mettono in evidenza indici e indicatori di un eventuale squilibrio economico-finanziario dell'impresa, ponendo particolare attenzione alla continuità aziendale.

Proprio per questo motivo, nei primi numeri della Rivista, saranno molti i riferimenti al nuovo art. 2086 e alle norme ad esso collegate. Si incroceranno riflessioni di tipo giuridico e di tipo pratico-organizzativo. Naturalmente avremo modo di evidenziare le attività obbligatorie da porre in essere da parte degli imprenditori e/o amministratori di società nonché le responsabilità degli stessi.

L'EMERGENZA SANITARIA COVID-19 E LO STATO DI SALUTE 2020 E 2021 DELLE IMPRESE ITALIANE

Il Covid-19 sta avendo effetti devastanti sull'economia e sulle imprese italiane. Produzione, investimenti, consumi, mercato del lavoro: nessun settore è rimasto immune dalle misure imposte dal Governo (vedi lockdown e chiusure settoriali obbligatorie) e, ancor peggio, il dilagare dell'epidemia in tutto il mondo ha quasi bloccato gli scambi internazionali e la domanda estera per le nostre imprese.

Oggi più che mai è fondamentale quindi un continuo monitoraggio del sistema azienda, in termini sia di decisioni strategiche, sia di azioni da intraprendere; una tale attività, oltre che necessaria, deve diventare fisiologica per l'imprenditore e per il management, perché soltanto con un'oculata attività di programmazione e pianificazione si riusciranno a ridurre i rischi di default.

Ecco perché il nuovo Codice della crisi si può senza dubbio definire un'opportunità di riflessione sui dati aziendali e non un ulteriore aggravio di adempimenti, in quanto, soprattutto oggi, le imprese hanno bisogno di mettere in atto strategie di breve medio e lungo periodo se vogliono non solo sopravvivere, ma anche tornare a crescere.

Occorre pertanto un cambiamento culturale da parte degli imprenditori, i quali dovranno affidarsi a dei Professionisti e soprattutto condividere con loro alcune delle strategie aziendali, se non l'integrale visione strategica.

I Commercialisti potranno e dovranno rivestire un ruolo primario in qualsiasi attività di pianificazione e programmazione affiancando l'imprenditore e/o il management nelle attività di pianificazione, gestione e controllo delle attività imprenditoriali.

L'imprenditore è infatti la figura cardine di un'azienda, colui che gestisce l'attività nella sua totalità, prendendo decisioni e definendo obiettivi e strategie di mercato. Proprio per questo motivo l'imprenditore ha l'obbligo di dotarsi di un modello organizzativo tale da permettere un monitoraggio costante di indicatori e indici, al fine di intercettare tempestivamente un eventuale squilibrio economico-finanziario che possa mettere a rischio la continuità aziendale.

Da questo obbligo imprenditoriale e societario, a parere di chi scrive, noi Commercialisti non siamo affrancati, ma abbiamo invece la possibilità di contribuire, grazie alla nostra competenza e professionalità, alla costruzione di modelli organizzativi validi ed efficaci che permettano di raggiungere gli obiettivi aziendali e un continuo monitoraggio delle attività e dei risultati dell'impresa.

Andrea Meneghello

Come cambia il Codice della Crisi d'impresa alla luce del decreto correttivo (D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147)

(pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 276 del 5 novembre 2020)



A cura di **Franco Baiguera**

Riportiamo per intero il testo del D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, pubblicato nella G.U. n. 276 del 5 novembre 2020, apportante modifiche e integrazioni al testo originario del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza). Abbiamo ritenuto opportuno affiancare graficamente entrambi i decreti legislativi, per consentire al lettore di verificare le disposizioni integrative e correttive al Codice della crisi d'impresa introdotte con il decreto correttivo, il cui scopo è quello di chiarire il contenuto di alcune disposizioni controverse. Al fine di agevolarne la lettura, sono riportate:

- con il colore verde del testo, le modifiche apportate dal nuovo decreto;
- con l'evidenziazione di colore giallo, le misure che entrano in vigore fin da subito.

CLICCA QUI PER SCARICARE IL DOCUMENTO CHE CONFRONTA I DUE DECRETI LEGISLATIVI ►

Nuovo Codice della crisi come leva per la pianificazione e il controllo delle imprese



A cura di **Piero Capestrano**

Con la “progressiva” entrata in vigore delle disposizioni del nuovo Codice della crisi e dell’insolvenza di cui al D. Lgs. 12 gennaio 2019, n.14, l’amministratore si trova a far fronte ad un nuovo onere, al fine di evitare di rispondere personalmente, con il proprio patrimonio, alle pretese dei creditori sociali.

L'introduzione del nuovo Codice della crisi segna un vero e proprio spartiacque in tema di responsabilità degli amministratori, poiché prevede una serie di obblighi finalizzati alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, che, se non osservati, espongono gli amministratori stessi all'azione dei creditori sociali eventualmente insoddisfatti.

Questo è quanto disposto dall'art. 378 del D.Lgs. n. 14/2019 che modifica l'art. 2476 del Codice Civile; ma quali sono questi obblighi? Quali sono le azioni che l'amministratore dovrà adottare per **“prevenire”** l'insorgere della crisi o, quantomeno, **evitare di aggravare** uno stato di dissesto già in essere?

È lo stesso decreto a dare risposta a tali domande, indicando una serie di comportamenti che l'imprenditore-amministratore dovrà tenere allo scopo di monitorare, costantemente, l'andamento dell'impresa e, soprattutto, di riuscire a **prevedere** possibili situazioni di dissesto nel breve periodo.

Una prima indicazione è contenuta nell'art. 375 del decreto che amplia l'articolo 2086 del Codice Civile, con l'inserimento del secondo comma il cui testo recita:

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa 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».

Il nuovo art. 2086, in vigore già dal **16 marzo 2019**, dunque, introduce il concetto dell'**adeguato assetto organizzativo** ossia di una struttura che, compatibilmente con le dimensioni dell'impresa, gli consenta di monitorare costantemente lo stato di salute aziendale in modo da agire in maniera tempestiva per scongiurare il default, anche attraverso gli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento per il recupero della continuità aziendale. È importante sottolineare che le nuove disposizioni riguardano **tutti gli imprenditori che operino in forma societaria o collettiva**, comprese le società di persone, indipendentemente dal regime contabile adottato, includendo, dunque, anche quei soggetti collettivi in contabilità semplificata.

Così come riformate, quindi, le nuove disposizioni dell'art. 2086, non fissano precisi paletti sugli obblighi posti a capo dell'amministratore, ma si limitano ad imporre, genericamente, l'istituzione di una struttura in grado, tra l'altro, di intercettare eventuali **segnali premonitori** di un possibile stato di crisi.

L'individuazione degli strumenti di allerta è, poi, affidata all'art. 13 del D. Lgs. n. 14/2019.

In particolare, il suddetto art. 13, al comma 1, definisce come indicatori della crisi «...*gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore... rilevabili attraverso **appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi** e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, **sono indici significativi quelli che misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare e **l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi**. Costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**».*

Il medesimo articolo 13 continua, al secondo comma, con l'attribuzione al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili del compito di individuare appositi indici volti a segnalare la presenza di uno stato di crisi ed al terzo comma stabilisce che, qualora «[...] l'impresa non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2... indica...gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa».

Sulla base di tali premesse, il CNDCEC ha elaborato, pertanto, quelli che, per il momento, costituiscono **gli indici dello stato di crisi**:

- Patrimonio netto negativo;
- DSCR (*Debt Service Cover Ratio*, ossia il rapporto di copertura del servizio del debito), previsionale a sei mesi, inferiore a uno.

Nel caso in cui la determinazione del DSCR **non sia disponibile** o ritenuta **non sufficientemente attendibile**, è possibile ricorrere alla determinazione dei c.d. indici settoriali (in quanto prevedono soglie di attenzione diverse al variare dell'attività esercitata dall'impresa). In particolare, tra questi si annoverano:

- indice di sostenibilità degli oneri finanziari, che rileva il peso degli oneri finanziari in rapporto ai ricavi;
- indice di adeguatezza patrimoniale, che misura il rapporto tra patrimonio netto e capitali di terzi;
- indice di liquidità, che misura il rapporto tra attivo e passivo a breve;
- indice di ritorno liquido dell'attivo, che rileva il rapporto tra flussi di cassa e l'attivo patrimoniale;
- indice di indebitamento previdenziale e tributario, che misura il rapporto tra i debiti erariali e previdenziali e l'attivo.

Sul punto è importante rilevare che l'entrata in vigore dell'art. 13 è attualmente prevista per il 1° settembre 2021 e, di conseguenza, anche gli indici elaborati dal Consiglio Nazionale troveranno definitiva applicazione solo da quella data; tuttavia, nelle more della loro definitiva attuazione, è certo che tali disposizioni possano già agevolare l'amministratore nel comprendere quale sia il compito a cui è chiamato dal secondo comma dell'art. 2086. Fino ad oggi, infatti, le società (di capitali) erano obbligate a fornire ai terzi esclusivamente informazioni quali i dati a consuntivo contenuti nel bilancio d'esercizio, depositato presso il Registro delle imprese. Tali dati, considerando i tempi per la chiusura del bilancio, la sua approvazione, il deposito e la pubblicazione da parte del Registro imprese, divengono disponibili per la consultazione quasi un anno dopo la chiusura dell'esercizio di riferimento, rendendone, se non nulla, quantomeno poco significativa la loro utilità ai fini del monitoraggio della situazione aziendale da parte degli *stakeholders* aziendali.

Da oggi, invece, con il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, **l'attenzione si sposta dal passato al futuro**.

Ciò che viene richiesto all'organo amministrativo è, in particolare, di monitorare costantemente i possibili scenari futuri che potrebbero verificarsi in conseguenza delle scelte operate, delle decisioni prese al fine di salvaguardare la continuità aziendale e, di conseguenza, i diritti che i terzi vantano nei confronti dell'impresa.

LA PIANIFICAZIONE E IL CONTROLLO NELLA CULTURA AZIENDALE

Il nuovo obbligo, che, in prima battuta, potrebbe sembrare l'ennesimo onere burocratico posto a carico dell'impresa, potrebbe invece, a ben vedere, costituire la base per l'introduzione di una serie di comportamenti volti

a razionalizzare il processo decisionale delle PMI, troppo spesso legato, oggi, a dinamiche non codificate e molto spesso lasciate al semplice intuito dell'imprenditore-amministratore.

Ancora eccessivamente frequenti sono i casi di imprese in cui le scelte strategiche vengono effettuate senza un'analisi della reale situazione aziendale e di quelle che potrebbero essere le conseguenze sul piano economico, finanziario e patrimoniale dell'una o dell'altra decisione.

Quale occasione migliore, dunque, se non la riforma del Codice della crisi, per introdurre nel tessuto delle piccole e medie imprese del *Bel Paese* **la cultura della pianificazione e controllo?**

L'introduzione di un sistema di controllo di gestione, oltre a garantire il rispetto delle nuove disposizioni del nuovo Codice, permetterebbe all'organo direzionale un indispensabile strumento per orientare le proprie scelte, laddove tale sistema venga concepito come una fucina di informazioni volte a supportare l'imprenditore nel processo decisionale.

"Chi controlla il passato, controlla il futuro", il celebre slogan del Partito di G. Orwell, nel romanzo "1984", con accezione differente, potrebbe essere la base da cui muovere per l'istituzione di un sistema di pianificazione e controllo. La conoscenza delle dinamiche aziendali, della struttura patrimoniale e finanziaria dell'impresa sono imprescindibili al fine di pianificare, prevenire errori già commessi in passato e di orientare il processo decisionale al miglioramento delle performance aziendali.

Fondamentale diviene, quindi, prevedere, ma senza una attenta analisi del passato e della situazione attuale si finirebbe per escludere un bagaglio di informazioni di fondamentale importanza per la pianificazione delle azioni da intraprendere.

Gli stessi **indici settoriali elaborati dal CNDCEC**, alternativi alla determinazione del DSCR previsionale, **sono indici a consuntivo** dai quali, però, può emergere un quadro aziendale che tende ad una possibile crisi.

Va sottolineato che quelli elaborati dal Consiglio Nazionale non sono gli unici indici da prendere a riferimento, al fine di valutare lo stato di salute dell'azienda. Attraverso un'opportuna riclassificazione dei dati di bilancio può essere elaborata una molteplicità di indici utili ad evidenziare eventuali criticità nella struttura economico-patrimoniale e finanziaria. Analizzare, ad esempio, i giorni medi di incasso e di pagamento ed i giorni medi di magazzino può fornire informazioni indispensabili ad una corretta gestione del capitale circolante; monitorarne l'andamento nel tempo diventa, poi, essenziale a verificare che le strategie finanziarie adottate siano efficienti o meno.

Essere in grado di calcolare internamente il rating aziendale sulla base dei parametri adottati dagli accordi di Basilea III o attraverso i criteri del Medio Credito Centrale è indispensabile per comprendere la propria posizione nei confronti del sistema creditizio.

Naturalmente, l'analisi dei dati a consuntivo non può essere sufficiente e, come anticipato, non può che essere la base di partenza per procedere alla pianificazione vera e propria; pianificazione che necessita di essere tradotta in numeri, in grandezze economiche suscettibili di essere analizzate ed a loro volte tradotte in indicatori delle performance aziendali.

Tutto ciò, dunque, si concretizza nella creazione del **budget**, ossia di quel documento previsionale nel quale vengono fissati gli obiettivi economici, patrimoniali e finanziari di breve o di medio-lungo periodo.

In sostanza, il budget traduce in stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario previsionale quelle che sono le decisioni e le scelte strategiche operate dal management, in modo da consentire di prevedere in anticipo le conseguenze derivanti da una o più determinate azioni.

La capacità di effettuare previsioni attendibili non solo è alla base del Codice della crisi e dell'insolvenza, ma

"Ancora troppo spesso le scelte strategiche nelle imprese vengono effettuate senza un'adeguata analisi delle possibili conseguenze"



deve essere presupposto fondamentale per una gestione consapevole di ogni tipologia di business. Il navigare a vista, senza considerare eventi eccezionali come quello che stiamo vivendo nel 2020, soprattutto in un periodo storico come l'attuale, caratterizzato dalla estrema mutevolezza dei mercati, comporta il serio rischio di trovarsi a prendere decisioni importanti senza le adeguate informazioni; è come doversi lanciare da un aereo senza sapere se quello che abbiamo sulle spalle è un paracadute o uno zaino vuoto.

Occorre, dunque, dotarsi di un adeguato assetto organizzativo in grado di elaborare scenari futuri sulla base degli obiettivi prefissati!

Naturalmente, la previsione non potrà essere solo economica, poiché al budget economico andrà affiancata anche una pianificazione finanziaria: tornando ancora agli indici della Crisi, infatti, lo stesso DSCR non esprime altro che la capacità dell'azienda di far fronte, nel breve periodo, alle obbligazioni assunte e gli indici settoriali, pur essendo previsti a consuntivo, prendono in considerazione grandezze che evidenziano situazioni di squilibrio patrimoniale e finanziario.

Oltre al budget sarà, inoltre, necessario un costante monitoraggio delle previsioni effettuate attraverso il controllo e l'analisi degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati ed i risultati effettivamente ottenuti. Tale controllo potrà essere impostato su base mensile o trimestrale ed avrà il duplice scopo di evidenziare eventuali inefficienze da un lato e di aggiornare la proiezione nel periodo considerato dall'altro.

I NUMERI NON BASTANO

Predisporre un budget economico, patrimoniale e finanziario, analizzare gli indici e indicatori che da esso derivano, confrontare queste grandezze con i dati a consuntivo **non esaurisce il tema** della pianificazione e controllo. Di fatto, queste operazioni possono essere considerate come i semplici strumenti tecnici di cui la governance d'impresa dovrà dotarsi per tradurre in numeri ciò che è il vero cuore pulsante del controllo di gestione, ossia la pianificazione strategica.

Sarebbe inutile impostare un budget delle vendite con un incremento dell'X% rispetto all'anno precedente, senza aver analizzato le capacità produttive, la tendenza del mercato di riferimento o l'eventuale ingresso di nuovo competitor.

Allo stesso modo, la previsione di una riduzione dei giorni medi di incasso dovrà essere supportata da una precisa strategia commerciale e da un'attenta analisi del portafoglio clienti.

Essere in grado redigere un bilancio previsionale al giorno d'oggi, con gli strumenti messi a disposizione dal mercato dell'informatica e della consulenza specializzata, è un obiettivo raggiungibile anche senza eccessivi sforzi economici, la vera sfida sarà quella di iniziare a ragionare in termini di pianificazione e controllo come punti cardine della cultura aziendale: sarà su questo campo che si giocherà la partita del futuro per le PMI Italiane.

Nuovo art. 2086 in vigore: analisi di pratica professionale sui processi organizzativi obbligatori (Seconda parte)



A cura di **Alessandro Mattavelli**

Affrontiamo la seconda parte (delle tre previste) dell'interpretazione in chiave aziendalistica dell'adeguato assetto. Dopo aver trattato di organizzazione e strumenti di consuntivazione, è il momento di parlare di futuro. Non si tratta di indovinare nulla, ma di immaginare possibili strategie calcolandone le implicazioni e le condizioni di realizzabilità, non prima però di aver focalizzato con chiarezza elementi interni ed esterni in grado di influenzare i destini aziendali. Per aiutarci in questo difficile compito potremo utilizzare strumenti di management adatti e adattabili a qualsiasi tipo di impresa: la scenario analysis, il Business Model Canvas, la SWOT analysis e la Balanced Scorecard; consapevoli che quanto più sarà solida la fase di pianificazione strategica, tanto più credibili potranno essere il business plan e i budget operativi che ne deriveranno.

PIANIFICARE NON SIGNIFICA PREVEDERE

“Chi di voi, volendo costruire una torre, non siede prima a calcolare la spesa e a vedere se ha i mezzi per portarla a termine?”

Questo invito ha più di duemila anni. Eppure, viene costantemente disatteso dalla maggior parte delle aziende Italiane, che di pianificare sembra non vogliano proprio sentirne parlare.

Pianificare non ci piace, forse perché si ha paura di quanto potrebbe emergere e magari vedere infranti sogni e aspettative o forse perché siamo convinti che sia materialmente impossibile prevedere alcunché, specie nell'era della discontinuità e ancora di più nel particolare momento storico che stiamo vivendo. Tutto vero, ma c'è una buona notizia: **la pianificazione non ha in sé nulla di divinatorio**, non si chiede a nessuno di prevedere il futuro e nemmeno di azzeccare i numeri che si realizzeranno. **La pianificazione, prima di essere operativa, deve essere strategica**, altrimenti diventa un mero esercizio aritmetico senza alcuna utilità per l'azienda. Considerare la pianificazione un mero fatto numerico è uno dei peggiori errori si possano compiere: fare budget non significa affatto moltiplicare, come troppo spesso accade, i dati di un consuntivo per un coefficiente incrementativo o diminutivo, ma la capacità di tracciare un percorso immaginandone le conseguenze e le possibili alternative. Si tratta di focalizzare un obiettivo, capirne le implicazioni e agire di conseguenza passando **dalla strategia alle azioni**. “*Translate Strategy to action*” è proprio il sottotitolo di uno dei più importanti testi che siano stati scritti negli ultimi 50 anni; il titolo è “*Balanced Scorecard*” e gli autori tutt'ora viventi sono Robert Kaplan, David Norton che formularono la loro teoria, di cui parleremo anche in questo articolo, proprio in risposta alla frustrazione alle tante strategie mai realizzate. Il punto che sottolinearono e che ancora oggi ci consente di comprendere le ragioni

ni della scarsa propensione a formulare piani aziendali, **è che le strategie non hanno solo carattere economico e finanziario ma, pur vedendo nel miglioramento degli indicatori economico finanziari uno degli effetti della loro realizzazione, dipendono da fattori esterni a quanto normalmente riportato in un bilancio.**

PIANIFICAZIONE SIGNIFICA STRATEGIA

Nell'articolo apparso nel primo numero abbiamo individuato i quattro grandi pilastri dell'adeguato assetto.



Rating e pianificazione sono profondamente connessi: il miglioramento del rating e dello scoring dipende dalla capacità di pianificare correttamente la crescita. Se da un lato rating e scoring (che occuperanno la terza parte di questo intervento nel prossimo numero) indicano quali debbano essere i punti nevralgici che occorre migliorare per poter essere considerati meritevoli di credito da parte dei terzi, dall'altro lato **la pianificazione predispone le condizioni perché il miglioramento avvenga, disegnando un percorso virtuoso.**



Sulla strategia sono stati scritti milioni di pagine: dall' "Arte della guerra" (VI-V sec. AC) a "Come diventare un'azienda invincibile con la guida ai migliori modelli di business" di Alexander Osterwalder (2020), solo per citare il primo e l'ultimo che mi vengono in mente. Al buon Consulente spetterà il compito di sottoporre senza mai imporre o sostituirsi all'imprenditore gli strumenti adeguati ai diversi tipi di azienda e di organizzazione, a chi scrive, quello di introdurveli e infine al lettore quello di approfondire quelli che ritiene più vicini alla propria formazione e alle proprie esigenze.

ANALIZZARE LO SCENARIO

Non è possibile sapere dove andare se non conosciamo il punto di partenza. Il guaio è che il punto di partenza non può limitarsi alla sola azienda, ma deve comprendere anche tutto ciò che circonda l'azienda. Oggi l'analisi degli scenari, giusta la declinazione al plurale, rappresenta una vera e propria tecnica di management che può essere supportata anche dai più moderni strumenti di business analytics e business intelligence (Excel e Power Bi nella maggior parte dei casi sono più che sufficienti).

L'analisi di scenario, definita anche "scenario planning", consiste nell'individuare quali saranno le tendenze future distinguendo i così detti **megatrend** dalle "mode passeggere" e cercando di individuare la velocità di evoluzione di tali trend. È innegabile che il COVID-19 abbia e stia rappresentando una netta cesura nell'analisi di scenario. Esattamente come esiste un pre e post 11 settembre 2001, un pre e post 15 settembre 2008 (Lehman Brothers), esiste un pre e post COVID-19.

Pochi giorni prima che ci accorgessimo della portata del COVID-19, uno di più autorevoli siti italiani di management (dimelab.us) riportava 10 megatrend, con un articolo a firma del Prof. Alberto Bubbio. Mi limito a riportare le tendenze individuate, aggiungendo qualche riflessione post COVID:

1. *il progressivo venire meno nell'economia globale di un Paese predominante o di pochi. L'economia globale sarà sempre meno condizionata dalle politiche e dall'andamento di un singolo Paese.* La Pandemia sta rimiscolando in parte le carte e accentuando tale aspetto. Alcuni Paesi usciranno rafforzati proprio grazie a come avranno saputo arginare l'effetto del COVID-19;
2. *il manifestarsi, a intervalli temporali sempre più brevi, di fenomeni di turbolenza ambientale.* Detto a gennaio 2020 appare quasi profetico. Il COVID-19 ha spostato l'attenzione dal movimento ambientalista, che stava cominciando a dare i primi timidi effetti sull'economia, ma il problema è tutt'altro che risolto. La politica ambientale e la responsabilità sociale (si pensi al paradigma ESG) saranno sempre più elementi caratterizzanti le strategie vincenti;
3. *le risorse finanziarie sono sempre più limitate per il mondo dell'impresa.* Tale tendenza testimoniata dalle sempre più restrittive norme sulla concessione del credito, ha portato in Italia, la necessità di intervenire da parte dello stato con la concessione di oltre 100 miliardi di garanzia a supporto anche di situazioni che in altri contesti non sarebbero state facilmente finanziabili. È legittimo chiedersi, sempre in un'ottica di scenario planning, quali potrebbero essere gli esiti futuri di tale impegno e quali effetti potrebbero avere tali esiti sulla vita delle famiglie e delle imprese;
4. *si assiste a fenomeni di aumento del numero dei concorrenti addirittura nei business maturi.* Il lockdown, se da un lato ha paralizzato molti settori, dall'altro ha aperto spazi prima bloccati dalle barriere all'ingresso poste proprio da quei soggetti che sono stati maggiormente danneggiati dalle chiusure e dal progressivo rallentamento dei consumi;



5. *ipercompetizione.* L'ipercompetizione è una condizione che si verifica quando la concorrenza è così intensa da creare instabilità sul mercato rendendo la pianificazione strategica molto fluida. La pandemia in certi casi ha svolto da acceleratore: pensiamo a Zoom che ha visto le sue quotazioni salire da \$ 59,20 a \$ 440 (dato di oggi mentre scrivo). La piattaforma ha continuato a crescere ed è passata da 20 a 300 milioni di utenti, nonostante le notizie diffuse sulla sicurezza delle connessioni, altro effetto dell'ipercompetizione;

6. *il crearsi e il consolidarsi delle mega-city.* La pandemia potrebbe avere due effetti opposti sul trend: da un lato si è visto che le città più colpite sono state quelle più grandi e sviluppate, dall'altro però è innegabile il vantaggio di vivere in una grande città in periodi di limitazione degli spostamenti al di fuori del proprio comune;
7. *evoluzione del consumatore finale:* l'annullamento delle distanze da un lato e il mantenimento delle stesse dall'altro fanno sì che oggi il consumatore si senta in grado di scegliere i prodotti e servizi ritenuti migliori e

- più adatti alle proprie attitudini. Si va quindi verso una personalizzazione estrema, quasi one to one;
8. *l'innalzamento, in molti Paesi, del livello culturale medio.* La pandemia ha dato da un lato una spallata al sistema di istruzione tradizionale, dall'altro però ha contribuito allo sviluppo di nuove forme di formazione aprendo un campo piuttosto ampio e interessante per chi vorrà proporre soluzioni innovative;
 9. *innalzamento della vita media.* Tale fattore ha agito come amplificatore degli effetti del COVID-19. In futuro saranno favoriti quei servizi e prodotti che guardano con un occhio di riguardo al mondo della terza età;
 10. *il mondo sarà sempre più interconnesso, anche nelle cose (Internet of things).* Tendenza che è stata accelerata alla massima potenza. Per dirla con una battuta, non è da escludere che nella prossima pandemia (che ci auguriamo più in là possibile nel tempo) la spesa al supermercato (virtuale) la faccia direttamente il frigorifero.

La portata di questo elenco è tale che nessuna azienda può affermare che il suo futuro non dipenderà anche da come si evolveranno le situazioni presentate. Occorre pertanto **riunire i soggetti principali** (manager, imprenditori, consulenti, etc ...) e **interrogarli su quali pensano saranno gli scenari**, attribuendo un peso probabilistico a ciascuno, che l'azienda dovrà fronteggiare in futuro e su quali possano essere **gli effetti sulla domanda** dei propri prodotti servizi. Una volta individuati n scenari si tratterà di scegliere quelli più probabili, individuando **le dirette conseguenze sulle principali poste di bilancio**, valutando gli effetti sul proprio mercato e sulle aree geografiche servite e ipotizzando piani di **reazione e contenimento del rischio**.

Ad esempio, lo scenario COVID-19 ha causato indubbiamente rallentamento economico, ma quali variabili toccano direttamente il bilancio di un'azienda?

Si tratta di individuare le principali variabili e assegnare loro un differente valore in ogni scenario come indicato dalla tabella che segue.

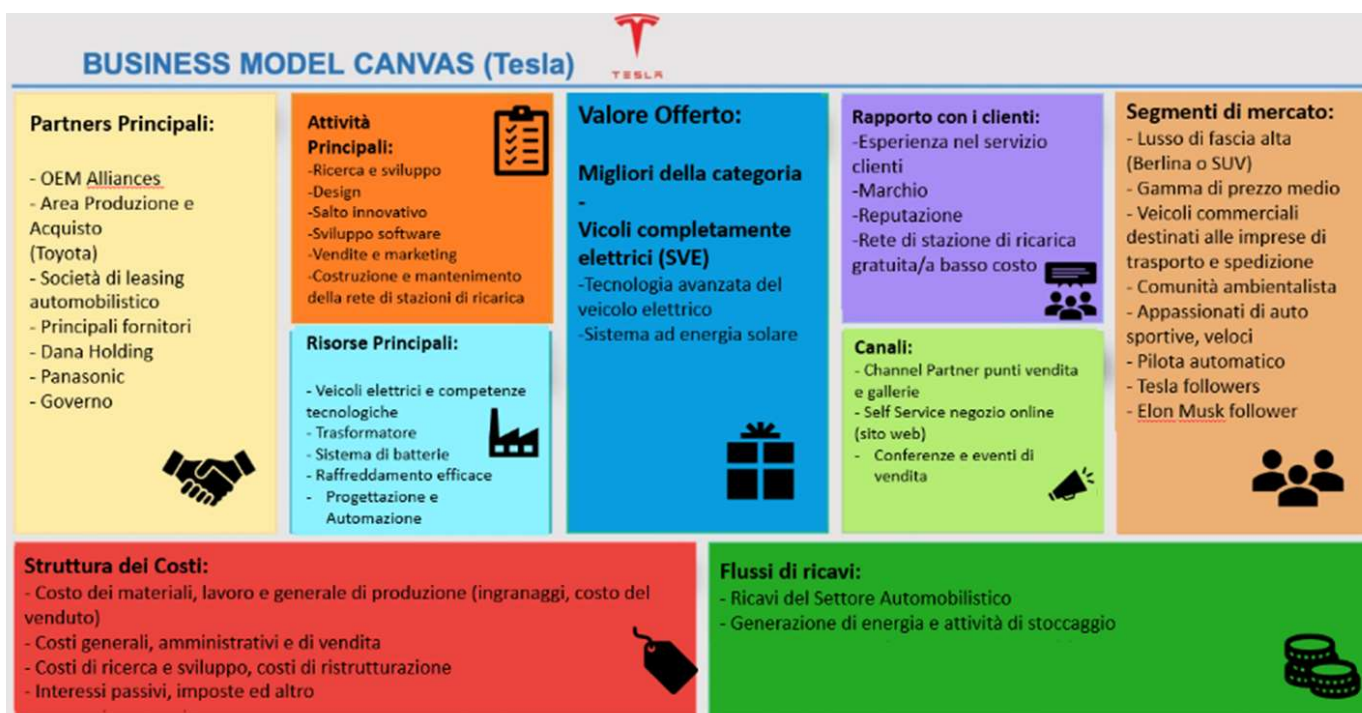
Nome scenario	Ottimistico	Realistico	Pessimistico	Invariato	...
Var. Ricavi %					
Variazione incidenza dei consumi					
Variazione dell'incidenza dei Costi Variabili					
Variazione dei Costi fissi monetari					
Totale Variazione Acquisti					
Numero dipendenti					
Costo unitario medio					
Var. numero dip.					
Var costo unitario %					
Perdite su crediti					
Variazione giorni in caso di Magazzino invariato					
Variazione giorni Rotazione di Magazzino					
Variazione giorni in caso di Crediti Vs Clienti invariati					
Variazione giorni incasso cred. Vs clienti					
Variazione giorni in caso di Debiti Vs Fornitori invariati					
Variazione giorni pagamento debiti					
Altre variazione dei circolante					
Nuova Finanza					
Recupero liquidità da moratorie					
Altre Variazioni sui pagamenti rateali					
Costo del Denaro					
Maggiori (Minori) Investimenti					
Apporti (Prelievi) dei soci					

Una volta selezionati gli scenari più probabili, si otterrà per ciascuna variabile i range di variazione (min e max) che potranno essere combinati con le previsioni economico e finanziarie, si otterrà così una molteplicità di piani che terranno conto sia degli obiettivi che l'azienda si è posta, sia dei fattori ambientali. Qualora i piani più pessimisti, ma con un grado di realizzabilità medio-alto, **dovessero non garantire la continuità aziendale** occorrerà predisporre anche **piani di emergenza**, i così detti "piani B" o "contingency plans" che, sebbene non

piacciono a nessuno (in quanto spesso forieri di dolorosi tagli e rinunce) servono per limitare i danni nel caso lo scenario sfavorevole dovesse realizzarsi e nel caso del bisogno, quando ormai non c'è più tempo per pianificare, possono risultare particolarmente preziosi.

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Il menù è veramente vasto e richiederebbe approfondimenti ben superiori di quelli a disposizione in queste pagine (non è escluso che alcuni degli strumenti citati formino il contenuto di prossimi interventi su questa rivista). Ci limiteremo pertanto a presentare gli strumenti cercando di cogliere peculiarità, punti in comune ed elementi distintivi.



Per qualsiasi tipo di business occorrono alcuni elementi fondamentali: un **valore da offrire** ad un determinato **segmento di clientela**, da raggiungere attraverso **uno o più canali**, instaurando una **relazione di fiducia** (il vero fattore critico di successo del futuro), che consenta di creare **flussi di ricavi** e di **cassa** soddisfacenti, attraverso lo svolgimento di alcune **attività chiave** portate a termine grazie alle **risorse** umane e tecnologiche e ai **partners**, fonti di **costo** per l'impresa. Quello che abbiamo appena descritto è il **Business Model Canvas** proposto per la prima volta nel 2004 dal già citato Alexander Osterwalder.

L'enorme successo riscosso dal metodo risiede essenzialmente in alcune caratteristiche che lo rendono particolarmente apprezzabile: la **semplicità**, l'**adattabilità** a qualsiasi tipo d'azienda, l'alto livello di partecipazione e coinvolgimento richiesto all'organizzazione che consente una piena condivisione degli obiettivi. Parlare di **modelli di business** è quanto mai attuale; la crisi ha costretto molti soggetti a cambiare il modello di business o per lo meno a ripensarlo.

Gli imprenditori hanno e avranno sempre più bisogno di figure che li affianchino nel modellare il proprio business, Professionisti che aiutino semplicemente l'imprenditore a porsi le domande corrette.

Ad esempio per la ristorazione, che rappresenta uno dei settori maggiormente danneggiati dalla crisi, potremmo pensare il seguente canvas:

Partner Il successo non lo raggiunge mai il ristorante da solo Che rapporti esistono con: Fornitori (quali accordi su prezzi bloccati e vita residua) Clienti storici Influencer Attività commerciali della zona Attività ricettive della zona Chef "celebrities" Deliveries Stampa Food bloggers Enti pubblici Aziende private	Attività Chiave Quali attività di valore consentono le risorse Prima di scegliere In sala In cucina Risorse Chiave Chi genera il valore offerto, cosa fa la differenza Tecnologia in cucina Tecnologia in sala Entertainment Oste (accoglienza) Sala (Maitre, camerieri, sommelier) Cucina, Cassa	Valore Offerto Che tipo di bisogno soddisfa venire da me Fame Sentirsi in forma Vivere un'esperienza sensoriale Io può ... Gola Amarcord Sentirsi a casa Provare il territorio Abbinamenti perfetti Tradizione Originalità Creatività	Relazioni coi clienti Come gestiamo i momenti della customer <u>experience</u> (come vogliamo che si senta il cliente durante e alla fine e dopo) Accoglienza / <u>Amuse bouche</u> Ordinazione Servizio Conto Canali Consapevolezza: Come si accorgono di noi (insegne, volantini, Fiere, passaparola, Sito, social, <u>Tripadvisor</u> , The fork...) Valutazione: come ci facciamo apprezzare? (redazionali, presentazione dei piatti, recensioni ...) Acquisto: come avvengono la prenotazione (telefonica, on line, tramite terze parti) le ordinazioni (<u>all you can eat</u> , buffet, tradizionale, oste, Menu) Consegna: come vengono serviti i piatti (tradizionale, domicilio, buffet) Post vendita: quando termina il processo di vendita (1 o due caramelle?)	Segmenti di clientela A chi si rivolge il mio ristorante (a chi non si rivolge? "Strategy is <u>wha tnot</u> to do ...") Età Istruzione Classe Idee Abitudini alimentari Gender Provenienza geografica Occasione di visita Chi lo frequenta nelle diverse fasce orarie Aspettative dall'esperienza Idee ...
Costi Da dove arrivano e cosa li genera Che importanza diamo al prezzo di acquisto? Quale margine/ricarico è la soglia del dolore? Che tipi di costi sostiene il mio ristorante e come sono in grado di classificarli? Come e ogni quanto guardo i miei costi? Che capacità previsionale riesco ad avere? Quali sprechi e quali scatti? Le ricette sono costificate? A quale costo?			Ricavi Da dove arrivano e cosa li genera Che importanza diamo al prezzo? Ros o tasso di rotazione? Su cosa guadagniamo veramente? Come sono strutturati (banchetti, intermediari, diretti pranzo, cena, aperitivo, serate a <u>temam</u>) Quanto è dettagliato il report di fatturato? Che ruolo hanno le bevande?	

Lo schema non ha la pretesa di essere esaustivo e vuole essere solo uno spunto, su cui torneremo magari in un prossimo articolo.

La formulazione di un **modello di business** è quanto di **più prospettico e di attuale** allo stesso tempo possa esistere: occorre evitare di scrivere il "libro dei sogni", ma di essere più concreti possibili con consapevolezza dei **punti di forza e debolezza** dell'azienda e delle **minacce e opportunità** derivanti dall'ambiente in cui opera.

Punti di forza/debolezza/minacce/opportunità hanno come traduzione inglese **Strenght/Weakness/Threat/Opportunities** e come acronimo **SWOT**. La matrice SWOT fu introdotta da Alfred Humphrey negli anni '60 e ancora oggi rappresenta un ottimo spunto di riflessione per le imprese in sede di formulazione della strategia. Una volta individuati punti di forza e debolezza (interni) ed avere esaminato opportunità e minacce (esterne) occorrerà un ulteriore sforzo per formulare una possibile reazione come indicato nella figura.

Esistono due definizioni di strategia che mi hanno sempre affascinato, la prima è di Michael Porter che ha affermato "*Strategy is what not to do*" (la strategia è comprendere quello che non si dovrebbe fare) e l'altra viene da un corso in cui il docente americano, dopo aver interrogato tutti i presenti sul significato di strategia e aver ricevuto le più articolate (e fantasiose) definizioni, si voltò e sulla lavagna scrisse semplicemente: "*Strategy is: how to make money*" (la strategia è: come generare profitto). Queste due frasi ci aiutano a comprendere che la strategia, a dispetto di quanto si possa pensare, è quanto di meno astratto si possa immaginare. Occorre però individuare delle azioni, coordinate tra loro, per trasformare la strategia, la visione dell'imprenditore, in risultati concreti. Questo passaggio, definito l'esecuzione di una strategia (Strategy Execution) rappresenta il cuore di quella che ancora oggi (dopo oltre 35 anni dalla sua prima ideazione) è considerata il miglior metodo per attuare una pianificazione strategica e controllarne i risul-

Swot Analysis		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
Analisi Esterna	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscono i punti di debolezza.

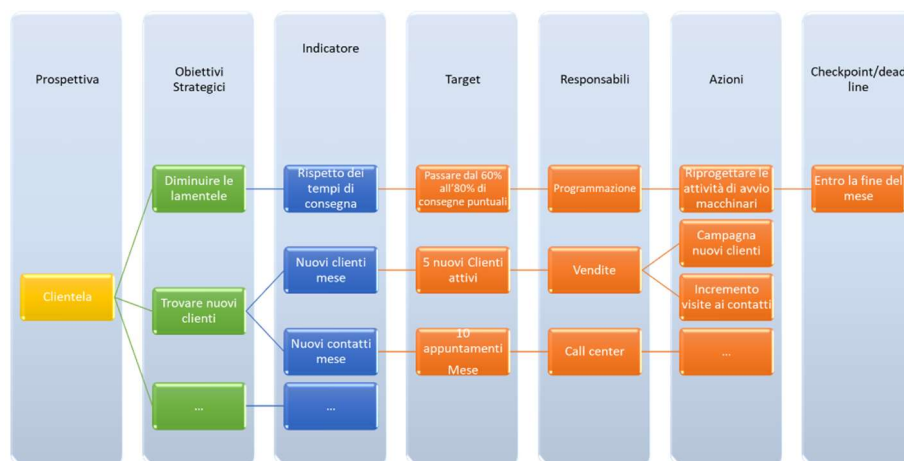
tati, la Balanced Scorecard (BSC). **La Balanced Scorecard oggi rappresenta un'ottima scelta per l'impresa che intende adeguare il proprio modello organizzativo alla sfida della continuità.** Il messaggio sotteso dalla BSC è essenziale e pienamente condivisibile dalla micro impresa (mi è capitato di applicarla ad aziende con meno di 1 ml di fatturato) alla multinazionale (Volkswagen, Apple, Philips, UPS, Ferrero...).

In estrema sintesi, la BSC afferma che le aziende per raggiungere **risultati economico finanziari**, che soddisfino soci e finanziatori, devono interrogarsi su come **debbono apparire alla propria clientela**, attraverso il miglioramento e il monitoraggio di **alcuni processi chiave** che devono essere supportati da una **crescita e un progresso continuo delle risorse tecnologiche** e umane. La rivoluzione della BSC consiste nel rendersi conto che accanto alla **dimensione finanziaria** esistono altre 3 prospettive: quella della **clientela**, che occorrerà soddisfare se si vuole rimanere sul mercato, quella dei **processi** che avremo bisogno di potenziare per soddisfare la clientela e, infine, quale base dell'intera mappa strategica, la prospettiva dell'**apprendimento e dell'innovazione**, senza la quale non è possibile migliorare i processi e soddisfare la clientela.



Si tratterà allora, una volta compresa la strategia, di **declinare gli obiettivi aziendali collocandoli in ciascuna delle 4 dimensioni** individuando così delle aree strategiche. Ciascuna area dovrà poi avere degli indicatori sia di tipo **"lag"**, utili a comprendere se **si sta raggiungendo l'obiettivo**, sia di tipo **"lead"**, in grado di stabilire se le prestazioni stanno **tendendo** o meno all'obiettivo. Un esempio può aiutare a chiarire meglio la distinzione: se per la dimensione della clientela il fatturato dei clienti storici può essere considerato un indicatore di tipo "lag", il numero di ordini consegnati nei tempi stabiliti rappresenta un indicatore di tipo "lead", in quanto ci racconta quanto stiamo facendo per soddisfare la clientela.

La figura ipotizza un ramo della BSC per la prospettiva della clientela. Una volta stabiliti gli indicatori, occorrerà individuare **target e azioni necessarie** al raggiungimento degli obiettivi, assegnandole a **responsabili** che saranno chiamati ad attuarle entro **termini stabiliti**. Completando lo schema per tutte le prospettive e per tutte le aree strategiche si otterrà di fatto già il disegno delle linee guida che sorreggeranno il Business Plan.



Il richiamo al **Business Plan** e alla programmazione prospettica deriva direttamente dal concetto di *forward looking* che, l'IFRS prima (2018) e il codice della crisi poi (2019), stanno imponendo alle aziende che intendono controllare e preservare adeguatamente la continuità aziendale. Il Business plan, come definito dalle linee guida proposte dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, cui è dedicato un intero articolo in questo numero, è **la descrizione quali-quantitativa del percorso che un'azienda intende intraprendere, tenuto conto del proprio scenario di riferimento, per passare dall'attuale posizionamento strategico ad un posizionamen-**

to strategico desiderato e di come intende monitorare i fattori che le consentiranno il raggiungimento dell'obiettivo.

Nella definizione c'è molto di quello di cui abbiamo parlato fino ad ora: una volta compreso lo scenario, si tratterà di collocare il proprio modello di business consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce esterne, disegnando così degli obiettivi strategici da declinare nella dimensione finanziaria, in quella della clientela, in quella dei processi e dell'apprendimento e innovazione tecnologica.

Ciascuno degli strumenti di management citati può servire ad individuare costi e ricavi futuri. La **parte destra del Business Model Canvas** (segmento, canali, relazioni) **porterà ai ricavi**, mentre in "DARE" troviamo **attività svolte da risorse e partner che impatteranno sui costi e sugli investimenti**. Nella **SWOT** il sistema di contenimento dei rischi, sfruttamento delle **opportunità**, esaltazione dei **punti di forza** e calmierazione degli effetti dei **punti di debolezza** richiederà **investimenti e costi**, mentre le **azioni** svolte saranno **fonte e motivazione dei ricavi**. Infine, per la **BSC**, mentre la dimensione della **clientela** è naturalmente connessa ai **ricavi**, quella dei **processi** è legata ai **costi** e quella **dell'apprendimento e innovazione** è legata agli **investimenti**.

Se l'azienda si abitua ad utilizzare gli strumenti che abbiamo descritto, il business plan non sarà altro che la **descrizione e la traduzione numerica in scenari multipli di quanto pianificato** e, poiché collegato alla strategia, diverrà un vero e proprio sistema di conduzione aziendale.

Il business plan non è un modulo da compilare magari mediante software che promettono mirabolanti risultati e non si misura né a pagine, né a bellezza dei grafici. Può assumere le forme più diverse: Power Point, word, pdf, Excel, Power Bi, Xmind anche se occorre sempre dotare l'azienda di uno strumento che consenta di simulare scenari differenti modificando le variabili chiave. Riguardo alla traduzione numerica delle ipotesi occorrerà prestare attenzione sia agli aspetti economici, sia ai riflessi finanziari.

Da un punto di vista **economico** dovranno essere resi ben chiari a chi legge:

- La formazione dei **ricavi**, possibilmente divisa per settore, area geografica, tipo di clientela, tipo di distribuzione, tipo di produzione e scomposta in prezzi e quantità. La suddivisione andrà fatta innanzi tutto per i dati storici (specialmente l'ultimo bilancio chiuso e l'infrannuale se significativo) a cui poi saranno sommate algebricamente le variazioni in termini di prezzo e quantità. Ogni **variazione di prezzo e quantità** dovrà essere **argomentata e collegata con gli intenti strategici** dichiarati nella prima parte del piano.
- La **politica delle scorte** e la determinazione degli acquisti. È una delle fasi più delicate di un piano. Uno degli errori di calcolo più frequente e insidioso che si può compiere in un piano è la sottovalutazione del ruolo svolto dalla politica delle scorte con il rischio di prevedere in maniera inesatta il costo delle materie prime. Le aziende dotate di solidi sistemi di contabilità industriale saranno favorite, le altre dovranno dotarsi di strumenti di analisi in grado di avvalorare le ipotesi formulate.
- L'individuazione dei **costi variabili** e la loro separazione dai costi fissi. Questa operazione permetterà a chi legge di comprendere in maniera immediata gli effetti sul risultato di eventuali scostamenti di fatturato rispetto a quanto previsto, consentendo calcoli sul punto di pareggio e sui margini di sicurezza e di tenuta del piano.
- Le ipotesi sui **costi fissi** e sulle eventuali variazioni. Le variazioni andranno giustificate in termini documentali (contratti o altra documentazione) o progettuali (ripensamento dei processi operativi, ricerca di nuovi fornitori ...)
- I **costi del personale**, ottenuti suddividendo le **risorse** per categorie omogenee per costo medio. Oltre a comprendere l'effetto sugli anni successivi degli eventi passati (assunzioni, dimissioni, maternità e CIG dell'anno hanno effetti differenti su esercizi successivi) occorrerà verificare le esigenze connesse alla produzione, sia in termine di manodopera diretta che indiretta oltre alle esigenze di personale che deriveranno dai progetti di crescita e miglioramento formulati.
- Gli **ammortamenti** in base agli **investimenti** previsti e alla vita utile prevista.
- Gli **oneri finanziari**, calcolati in base alla posizione finanziaria netta (prestando attenzione al riferimento

circolare: gli oneri finanziari derivano dalla posizione finanziaria netta e determinano l'utile, la posizione finanziaria netta deriva dall'utile...)

- Le **imposte** tenendo conto delle riprese in aumento e diminuzione

Da un punto di vista **finanziario** e patrimoniale occorrerà considerare:

- L'**IVA** su acquisti e vendite, tenendo conto dei casi di non applicabilità dell'imposta
- I **tempi** previsti di incasso e pagamento per ipotizzare il valore di crediti e debiti
- L'evoluzione di **altri debiti, crediti, ratei e risconti**
- La dinamica **saldi e acconti per le imposte**
- Le **probabili movimentazioni dei fondi**
- Le uscite derivanti da **investimenti**
- I piani di rimborso dei **finanziamenti** in essere e previsti dal piano
- Eventuali **nuovi ingressi di capitale** dai soci o dai terzi o al contrario distribuzioni di dividendi

Il risultato finale dovrà comprendere per tutti gli anni del piano:

- **Il conto economico**
- **Lo stato patrimoniale**
- **Il rendiconto finanziario**
- **Gli indici di bilancio**

Conto economico e rendiconto finanziario andranno poi opportunamente mensilizzati, tenendo conto della **periodicità** di ciascuna voce, almeno per il primo esercizio.

Se il piano è ben strutturato, il **budget** non è altro che il suo dettaglio con una granularità maggiore. Dalla dimensione annuale si passa a piani mensili (e in certi casi e per certi obiettivi anche settimanali o giornalieri) nei limiti di quello **che il sistema informativo sarà in grado di supportare**. A tal proposito, assumono un ruolo fondamentale **strumenti di business intelligence** che **consentano comprensione rapida ed efficace degli scostamenti** con possibilità **di condivisione dei risultati** a tutti i **livelli di responsabilità necessaria**.

In fondo **l'adeguato assetto organizzativo è un fatto più culturale che procedurale**, è una questione di **atteggiamento differente e più proteso al futuro**, senza mai dimenticare i risultati perché, parafrasando Churchill, è a quelli che occorrerebbe guardare di tanto in tanto, per quanto possa essere affascinante la strategia.

Le nuove linee guida alla redazione del Business Plan dell'ODC Milano: la pianificazione nel sistema di prevenzione della crisi



A cura di **Cesare Spezia - ODCEC Milano**

Molte cose sono cambiate in questo 2020, e una delle più dirompenti è **il radicale cambiamento dello scenario economico in cui la pandemia ci ha catapultati**. Nulla più è come eravamo abituati a immaginare, ed anche i settori apparentemente più protetti devono fare i conti con la realtà diversa in cui comunque i loro fornitori, concorrenti e clienti si trovano a vivere. E in questo contesto, il potere informativo dei dati storici ha perso molto della sua importanza.

Nella nostra Professione già da anni un nuovo approccio ha preso progressivamente rilevanza: quello di valutare con sempre maggior attenzione le informazioni aziendali *“forward-looking”*, in una ottica di gestione preventiva del rischio.

Ricordiamo solo alcune delle modifiche normative che si sono succedute recentemente:

- lo IFRS9 con la valutazione del rischio di default a tre stage (performing, underperforming e non-performing);
- il Testo Unico Società Partecipate TUSP Dlgs 175/2016 con la necessità per le imprese partecipate pubbliche di redigere annualmente un programma di valutazione del rischio di crisi aziendale;
- il Codice Crisi e Insolvenza CCI Dlgs14/2019 con le importanti modifiche al Codice Civile in materia di valutazione del rischio d'insolvenza a sei mesi e di continuità aziendale;
- le Linee Guida EBA sul Credit Origination and Monitoring, la cui entrata in vigore era prevista per il giugno 2020 ed è stata spostata di un anno.

Tutte le norme sopracitate pongono la massima attenzione ai dati previsionali.

La crisi COVID ha reso i dati storici ancor meno utili alla valutazione dell'impresa, perché realizzati in un ambiente precedente diverso e superato, ed è quindi paradossale calcolare gli indici di bilancio settoriali sul passato bilancio; basti pensare ai bilanci del settore alberghiero o della ristorazione: per valutare la continuità operativa è ora indispensabile una analisi prospettica che solo il Business Plan può fornire.

Tutte le norme sopra ricordate seguono un unico filo logico: una nuova cultura della gestione manageriale. Non basta più “saper fare” o “saper vendere” in un mercato che è diventato più concorrenziale, più volatile e con clienti più evoluti ed esigenti.

La norma che più di altre raccoglie e sintetizza questo approccio è proprio il **Codice Crisi ed Insolvenza**, che con lucidità indica nel nuovo art 2086 CC il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Ed è l'art 13 del CCI ad indicare esattamente cosa occorre controllare: *la sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e le prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi*. Il riferimento agli indici è stato analizzato dal nostro Consiglio Nazionale che già nell'ottobre 2019 ha presentato una loro chiara spiegazione: e i dati prospettici, il DSCR anzitutto, sono centrali nella prevenzione della crisi.

PROCESSO DELLE ATTIVITÀ DI VERIFICA E DI MISURAZIONE DELLO STATO ECONOMICO-FINANZIARIO DELLE IMPRESE

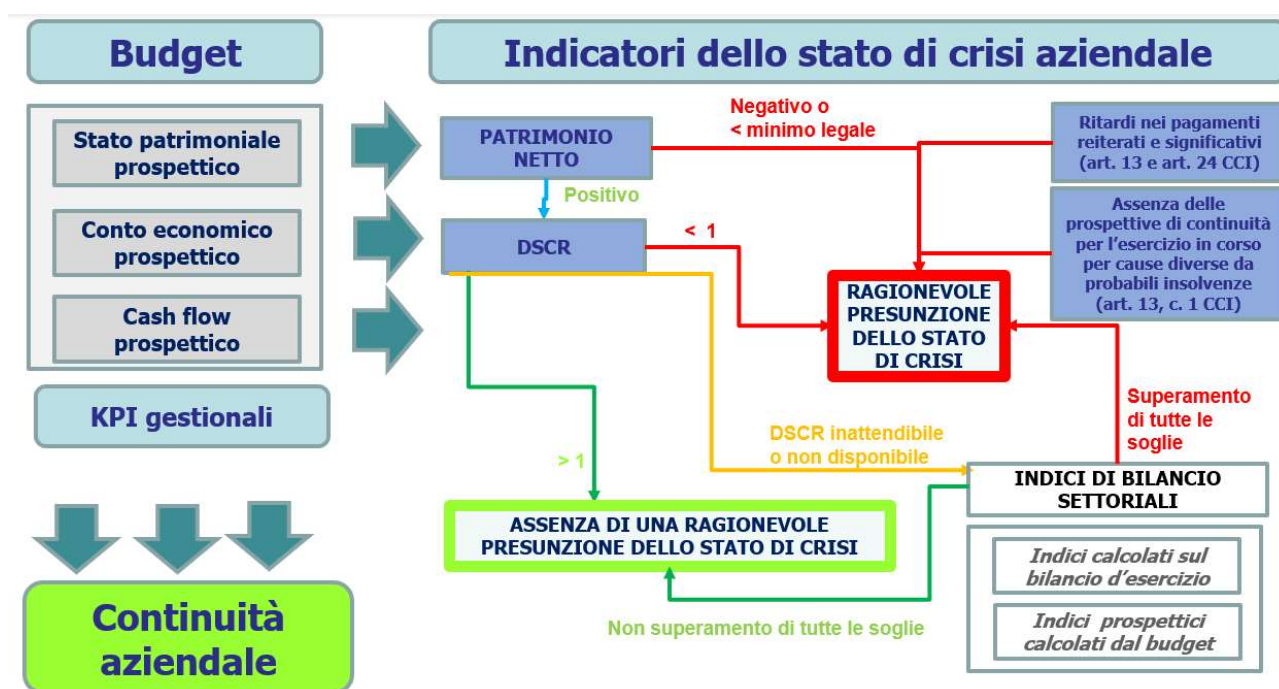


Figura 1

Dalla figura 1, tratta dal documento del Consiglio Nazionale, si vede la centralità degli strumenti previsionali nella prevenzione della crisi: la figura così integrata illustra chiaramente questo concetto, posizionando accanto allo schema ufficiale degli indicatori quell'elemento da cui tutta la prevenzione della crisi e insolvenza deve iniziare: il Budget e il Business Plan

Con le linee guida del Business Plan, l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano ha voluto riorganizzare e aggiornare alle novità economiche e legislative tutta la precedente documentazione redatta sia dal Consiglio Nazionale che dal nostro Ordine. Le Commissioni "Finanza" e "Banche" dell'ODCEC di Milano, hanno creato un gruppo di lavoro per la redazione di linee guida aggiornate, con lo scopo di supportare i colleghi sia nella lettura del documento, sia nella realizzazione e redazione dello stesso.

L'approccio scelto è stato da quello di "considerare" il Business Plan come il documento per definire e chiarire internamente la strategia aziendale nonché l'elemento di comunicazione interna all'impresa e verso gli stakeholders.

Il ruolo del Professionista deve essere quello di aiutare l'impresa a conoscersi, a definire i propri obiettivi in modo chiaro e realistico, a misurarne il raggiungimento e a spiegare queste fasi.

Il Professionista deve conoscere le corrette regole di redazione del Business Plan: **come i principi contabili forniscono una base comune alla redazione del bilancio, condivisa e compresa sia da chi lo redige, sia da chi lo legge, così le linee guida forniscono una base chiara esplicita e condivisa alla stesura e alla lettura delle informazioni “forward looking” dell'impresa, cioè appunto al business plan.** Inoltre, abbiamo voluto dare rilevanza non ad un approccio casuale al business plan, ma ad un processo continuo di pianificazione e controllo; troppo spesso è stato redatto solo sulla spinta di una esigenza particolare, in genere rivolta alla ricerca di capitale esterno all'impresa, e quindi è diventato per molti un documento statico e separato dal ciclo di progettazione del business e ancora di più dall'analisi dei risultati, che si realizza solo per uno scopo definito ed esaurito il quale lo si può accantonare come inutile.

LE 5 FASI DEL BUSINESS PLAN

Nel documento, diviso in cinque fasi, sono stati descritti gli elementi principali, che devono essere tutti considerati nella pianificazione ma non tutti necessariamente adottati: la logica del ‘*comply or explain*’, indicata già dalle premesse, ricorda al redattore che non tutto quando indicato nelle linee guida deve essere necessariamente sviluppato, ma che la scelta di non utilizzare alcune parti del documento deve essere esplicitamente giustificata, così che il lettore comprenda subito che le omissioni dipendono da scelte motivate e non sono frutto di dimenticanze.



Figura 2

Le cinque fasi della redazione sono sintetizzate nella figura 2.

Le cinque fasi propongono uno schema logico per la redazione del Business Plan, strutturate nella stessa sequenza che il Commercialista deve proporre all'imprenditore: analizziamole insieme.

1 Scenario di riferimento: è la parte forse meno rispettata in passato, perchè l'ambiente economico era più stabile e costante e bastava accettare la situazione macroeconomica e ambientale attuale senza analizzarla: ora le incertezze legate anche al Covid hanno reso evidenti i limiti di questa semplificazione.

Lo scenario deve comprendere tutte le principali ipotesi su cui basare la strategia, come ad esempio la dinamica del prodotto interno lordo, l'inflazione, i tassi di interesse, e anche quelli dell'andamento del settore, del costo dell'energia e delle materie necessarie, degli stipendi e in generale tutto ciò che crea l'ambiente in cui definire il piano industriale. Ed è indispensabile costruire anche uno scenario negativo, lo scenario stress-test, per verifi-

care la resilienza dell'impresa alle avversità. Il metodo per creare questi scenari è descritto chiaramente, e sono indicate le fonti da utilizzare sia per ottenere i dati che per costruire le diverse ipotesi. Lo scopo è di descrivere la cornice operativa entro cui tessere la strategia e perciò definire quando un cambiamento ambientale impone una revisione del piano.

2 Posizionamento strategico attuale: dalla situazione generale all'analisi dell'impresa. Con una griglia di riferimento, la linea guida mostra tutti i passaggi necessari. Si inizia con la mission, lo scopo a cui tende l'azienda, nella sua evoluzione storica di fatturati, relazioni con clienti e fornitori, e l'attuale struttura organizzativa e di controllo. Segue la fase più analitica, descritta in tutte le sue componenti: la analisi di prodotti, canali di distribuzione, clienti e concorrenti. La logica da utilizzare, come nelle altre fasi, è quella del "comply or explain", così da seguire un metodo strutturato che aiuta a non dimenticare nessun componente, e ad evitare superflui approfondimenti ed eccessive analisi, a condizione che le omissioni siano giustificate: così il consulente ha uno schema da seguire, e il lettore una guida alla interpretazione. Infine, una descrizione dei processi interni, con particolare attenzione al sistema informativo e una verifica della qualità dei dati consuntivi e del controllo di gestione.

3 Posizionamento strategico desiderato: è il cuore del piano, perché identifica gli obiettivi aziendali e i metodi per raggiungerli. Partendo dalle fasi precedenti, il management definisce i punti di forza su cui indirizzare lo sviluppo aziendale e le debolezze da recuperare. Sono proposti diversi schemi logici da utilizzare per questa fase, per garantire coerenza tra gli obiettivi e le effettive possibilità.

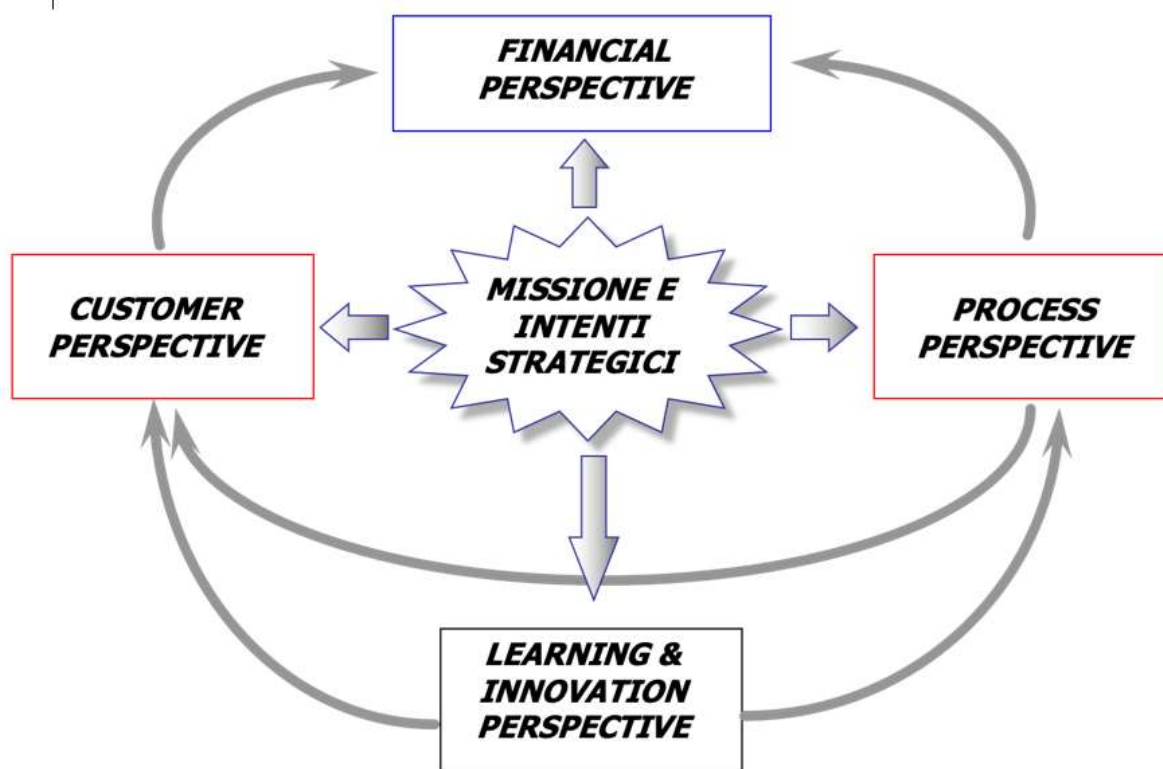


Figura 3: la Balanced Scorecard e le relazioni tra le aree operative dell'impresa

Fra gli schemi proposti, ciascuno adatto, il gruppo di lavoro ha privilegiato quello della BSC Balanced Score Card perché più flessibile e adattabile alle diverse imprese e a diverse fasi del ciclo di vita del business. Le quattro macroaree, come in figura sopra, sono la declinazione pratica in sotto-obiettivi della strategia aziendale, e lo schema mostra chiaramente la loro interdipendenza. E proprio questi obiettivi forniscono anche lo schema su cui progettare il controllo, perché il loro raggiungimento è sia la prova che la strategia sta effettivamente procedendo, sia a converso l'evidenziazione di quali siano i problemi da risolvere, già indicati analiticamente da ciascuna area della BSC.

4 Quadro economico: la parte più evidente del Business Plan, quella che contiene i dati patrimoniali ma soprattutto economici e finanziari. Gli schemi da adottare privilegiano diverse impostazioni di analisi:

- schema economico a valore aggiunto ed EBITDA che isola i risultati delle cinque gestioni dell'azienda, cioè la gestione operativa, la gestione degli investimenti, la gestione finanziaria, la gestione tributaria e la gestione dei mezzi propri (politica dei dividendi): questa forma privilegia l'aspetto della costruzione dei flussi finanziari;
- schema economico a margine di contribuzione operando, prima del reddito operativo (EBIT) la separazione fra costi variabili (direttamente proporzionali alla produzione) e costi fissi (insensibili, nel breve termine, al livello di produzione): questa forma privilegia l'aspetto economico della creazione del valore e della costruzione del profitto;
- schema patrimoniale per "blocchi patrimoniali" collegati alle cinque gestioni che interessano un'impresa ovvero la gestione operativa, la gestione degli investimenti, la gestione finanziaria, la gestione tributaria e la gestione dei mezzi propri;
- schema patrimoniale come "prospetto investimenti e coperture" per distinguere il capitale circolante dal capitale investito in luogo dell'attivo e le fonti di copertura in luogo del passivo, per evidenziare la correlazione fonte - impieghi;
- schema finanziario, con gli schemi dei flussi di cassa gestionali tipicamente utilizzati nella prassi internazionale: il Free Cash Flow From Operations cioè il flusso di cassa derivante dall'attività operativa e di investimento, ed il Free Cash Flow to Equity che rappresenta il flusso di cassa disponibile per la proprietà.

Vengono indicati anche gli errori tipici nella costruzione del modello. Qui ne ricordiamo tre:

- calcolo dei flussi finanziari con il metodo indiretto e per annualità anziché mensilità;
- utilizzare dati medi, in special modo dati finanziari (durata media dei crediti, dei debiti, delle giacenze di magazzino) senza verificare;
- marginalità nel magazzino calcolata in modo scorretto, spostando la competenza della creazione del valore.

Nel modello devono essere indicate chiaramente le *assumptions* adottate nella stesura, siano macroeconomiche o di settore, che sono anche indicazione chiara dei limiti in cui il Business Plan è da ritenersi valido: nel momento in cui le *assumptions* sono superate dalla dinamica ambientale, si ha chiara indicazione della necessità di rivedere il piano nella sua interezza, perché viene messa a rischio la continuità aziendale. La crisi Covid ne è purtroppo chiaro esempio.

5 Monitoraggio: la pianificazione si conclude con il processo del controllo, che garantisce i necessari aggiustamenti per adattare l'azienda alle mutevoli condizioni del mercato. Questo è un elemento fondamentale e spesso carente nei Business Plan: solo con le azioni di verifica periodica è possibile creare i circoli virtuosi di miglioramento, o al contrario identificare tempestivamente la necessità di azioni correttive



Figura 4 : le relazioni tra scenari, strategia, esecuzione e controllo

La relazione con il CCI è evidente. Leggiamo la figura 4 nell'ottica dell'art 2086 CC : 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 dell'impresa 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.

La centralità e l'importanza della fase di *Strategy Control* è chiaramente indicato dalle tre possibili azioni che ne scaturiscono:

- una modifica della *strategy execution*, anche per correggere una situazione di eventuale crisi resa evidente dallo scostamento economico o finanziario dagli obiettivi attesi;
- una modifica della *strategy formulation*, per evitare problemi alla continuità aziendale causata da problemi interni all'impresa;
- una radicale rifacimento della *strategy formulation*, per evitare problemi alla continuità aziendale causata da problemi esterni all'impresa: il caso del Covid purtroppo, dove i problemi aziendali non sono originati da azioni manageriali o di mercato, ma da un cambiamento dello scenario.

È quindi evidente come non può esistere un assetto adeguato alla identificazione della crisi e dei rischi alla continuità aziendale se non esiste un Business Plan che identifica con chiarezza e precisione la dinamica aziendale, i suoi rischi, i suoi risultati e permette la identificazione delle azioni correttive se i risultati non sono quelli desiderati.

Gli schemi interni del controllo sono ovviamente liberi, anche perché come abbiamo visto dipendono anche dalla strategia stessa, ma il gruppo indica quali siano quelli minimi da utilizzare: quelli già previsti dalle linee

guida EBA per il *credit origination and monitoring*. Le banche da giugno 2021 chiederanno alle imprese le informazioni per controllare se la dinamica aziendale rispetti gli sviluppi previsti nella pianificazione. È evidente che occorre costruire il processo di controllo in armonia con le esigenze sia interne (con anche KPI qualitativi, come identificati dalla BSC) sia esterne (con le informazioni già previste dal documento EBA, descritto nelle Linee Guida).

Allegati e check-list: a completamento delle linee guida, è allegata una check-list che aiuta sia a redigere il piano, evitando di omettere alcune fasi, sia a comprenderlo, perché fornisce immediata spiegazione passo per passo di tutte le *assumptions* e di tutte le scelte di redazione. La check list è la parte operativa del nostro lavoro, lo strumento effettivo per guidare il consulente nella redazione che può avvenire con un software libero, a condizione che rispetti le indicazioni sopra descritte.

Come possiamo riassumere il ruolo del Business Plan nel sistema d'allerta? Nella figura 1 vediamo chiaramente lo schema teorico in cui le informazioni forward-looking sono la base del sistema di controllo: è evidente che gli scostamenti tra gli obiettivi e il consuntivo è sempre il primo segnale, nell'ottica di prevenzione che la Commissione Finanza predilige per evitare appunto l'insorgenza della crisi conclamata. Quindi avere un documento chiaro e strutturato, che permette di verificare le *assumptions* e che rende chiare le variabili chiave da monitorare, in accordo con gli obiettivi strategici, è il miglior sistema di allerta preventivo. Del resto, vale il vecchio adagio: chi non pianifica, pianifica il fallimento.

Il calcolo del DSCR ed i suoi limiti



A cura di **Franco Baiguera**

Il Codice della crisi impone il calcolo di alcuni indici. Tra questi il DSCR, basato su informazioni prospettiche. Se ne analizzano le modalità di calcolo, l'interpretazione ed alcuni limiti informativi.

Con l'entrata in vigore del Codice della Crisi, prevista oggi per il 1° settembre 2021, l'impresa, gli organi di controllo, i loro Commercialisti e, in genere, tutti coloro che si occupano di aziende, dovranno confrontarsi con un nuovo indice: il DSCR, acronimo di *Debt Service Coverage Ratio* che, per in non esperti di lingue anglosassoni, significa "rapporto di copertura di servizio del debito".

L'indice, le cui modalità di calcolo verranno esposte di seguito, ha lo scopo di misurare la **sostenibilità finanziaria del debito aziendale** e cioè, più precisamente, la capacità di un'impresa di onorare il proprio debito in un orizzonte temporale definito.

L'indice rappresenta in vero una "novità", non tanto per il suo aspetto tecnico, quanto per il fatto di essere stato introdotto in collegamento diretto ad una norma di legge: l'articolo 13, comma 2 del Codice della Crisi che ha infatti assegnato al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili il compito di elaborare un sistema di indici necessario al completamento del sistema degli indicatori dell'allerta.

Inoltre, il DSCR ha due elementi di particolare novità, ai quali non siamo del tutto abituati:

- non è un indice che si ottiene rielaborando il bilancio d'esercizio, o "bilancini infrannuali";
- basandosi essenzialmente su delle previsioni di entrate ed uscite, è un indice prospettico che, nella proposta del Consiglio Nazionale, è di sei mesi. In vero, l'orizzonte temporale può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole il calcolo del DSCR. In ogni caso, il numeratore ed il denominatore devono essere tra di loro omogenei e confrontabili.

Questi presupposti implicano di per sé dei limiti oggettivi nel calcolo del DSCR: prevedere la dinamica del futuro, anche prossimo, non è per nulla facile; e anche laddove lo fosse, le scelte imprenditoriali possono mutare nel breve volgere di pochi giorni, ad esempio per cogliere un'opportunità di mercato, oppure per far fronte ad un evento straordinario, per definizione non prevedibile. Ma andiamo per gradi: cominciamo a vedere come può essere calcolato questo indice, per poi approfondirne i limiti ed i possibili rimedi.

COSTRUZIONE E INTERPRETAZIONE DEL DSCR

Il Consiglio Nazionale ha opportunamente introdotto dei modelli di riferimento per gli addetti ai lavori che costituiscono degli standard operativi: lo ha fatto, ad esempio, con i "*Principi di attestazione dei piani di risanamento*¹"; lo ha fatto con le "*Linee guida sulla consulenza tecnica nei procedimenti in materia di rapporti volontari*"; e lo ha fatto anche, questa volta su delega di legge, per l'individuazione e l'elaborazione degli indici della crisi e dell'insolvenza dell'impresa. Si è detto "opportunamente" perché disporre degli standard di riferimento assegna ai Professionisti un preciso percorso da affrontare che, se assolto con il dovuto scetticismo e personalizzato alle rispettive realtà indagate, lo pone in una posizione di tutela rispetto ai diversi interlocutori che si troveranno a giudicarlo.

¹ In adozione dei principi elaborati da AIDEA, IRDCEC, ANDAF, APRI e OCRI del 6 giugno 2016

Nel caso del DSCR, l'elaborato del Consiglio Nazionale dal titolo "*Crisi d'impresa - Gli indici di allerta*" individua due metodi di calcolo: quello semplificato e quello che possiamo definire ordinario, entrambi basati su budget di tesoreria.

L'indice può essere calcolato da tutte le imprese ed vi si deve far ricorso soltanto in presenza di **dati prognostici affidabili**.

Senza entrare in dettagli che trovano spazio in altri contributi, gli attori di prima istanza, nell'ambito degli adeguati assetti organizzativi, sono:

- l'organo amministrativo (o suoi delegati) che deve stimare il dato prognostico;
- l'organo di controllo che ne valuta l'affidabilità.

In linea di massima e del tutto generale, appare opportuno premettere che le procedure di costruzione dei flussi previsionali devono essere:

- adeguate alla complessità e alle dimensioni dell'impresa: diverso è calcolare il DSCR, ad esempio, per un'impresa artigianale con pochi dipendenti, che opera a livello locale e con ricavi relativamente modesti, rispetto ad un'impresa con decine di dipendenti, attiva a livello internazionale e con ricavi di qualche milione;
- sono sempre ritenuti "normali" degli scostamenti tra i dati stimati al tempo x e quelli consuntivi al tempo $(x+6)$ mesi: il solo scostamento non è ritenuto sintomatico di per sé di scarsa affidabilità dei dati prognostici.

Quindi, una volta ottenuti i dati prognostici, che come anticipato devono riguardare un arco temporale di almeno 6 mesi, l'indice semplificato è ottenuto da rapporto tra un numeratore e un denominatore:

- al **numeratore** si sommano tutte le risorse finanziarie disponibili per il pagamento dei debiti posti al denominatore, e precisamente le entrate di liquidità (compreso il saldo iniziale) dal quale vanno sottratte tutte le uscite di liquidità previste per i sei mesi successivi, ad eccezione dei rimborsi dei debiti che vanno riportati al denominatore. Bisogna porre attenzione che nel calcolo rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate e che possono rendersi disponibili;
- al **denominatore**, sempre con riferimento ai canonici 6 mesi o al più lungo lasso temporale adottato, vanno sommate tutte le uscite previste contrattualmente per il rimborso dei debiti finanziari verso le banche e altri finanziatori in genere (compresi i leasing). Nel suo elaborato il Consiglio Nazionale precisa che il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto².

Come si interpreta il risultato ottenuto? Il risultato può avere tre configurazioni: superiore o inferiore a 1, oppure pari a 1.

- **DSCR > 1**: in via generale, tanto più l'indice è superiore ad 1, tanto più l'impresa è in grado di rimborsare i propri debiti; pertanto un indice superiore ad 1 è un segnale confortante perché non si manifestano tensioni finanziarie;
- **DSCR = 1**: rappresenta un caso di estremo equilibrio: il cash flow operativo generato viene totalmente assorbito dagli impegni finanziari a servizio del debito. Non è ancora un segnale patologico, ma deve essere, a maggior ragione, costantemente osservato in divenire;
- **DSCR < 1**: evidenzia situazioni di tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito: il cash flow operativo generato risulta inferiore agli impegni finanziari a servizio del debito nel periodo considerato. È un segnale altamente critico, tanto più quanto è più vicino allo zero.

Si propone un esempio.

² In altre versioni, invece, gli interessi vengono posti al denominatore, sommati con la quota capitale.

Esempio 1

UN ESEMPIO							
NUMERATORE							
MESE	x	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	Totale
Cassa/Banca iniziale	1.000						1.000
Incassi da clienti	1.500	1.500	2.000	1.600	2.000	1.500	10.100
Accensione finanziamenti						5.000	5.000
Pagamenti gestionali (fornitori)	-1.200	-100	-1.350	-850	-1.000	-1.000	-5.500
Altre uscite gestione	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-300
TOTALE RISORSE	1.250	1.350	600	700	950	5.450	10.300
DENOMINATORE							
Uscite per il rimborso finanziamenti (quote capitale)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
		DSCR A 6 MESI			NUMERATORE	10.300	
						-----	1,1444
					NUMERATORE	9.000	

Emerge un dato confortante: il DSCR è superiore ad 1 e non vi sono criticità per quanto attiene alla liquidità a sei mesi. Il secondo approccio è più complesso, richiedendo il *free cash flow*. Ciò presuppone la redazione di un rendiconto finanziario prospettico secondo lo schema Oic 10.

Anche in questo caso, gli "ingredienti" del numeratore e del denominatore sono elencati dal documento del Consiglio Nazionale:

- il **numeratore** è costituito dai flussi al servizio del debito:
 - a) *free cash flow from operations* (FCFO) e cioè i flussi operativi al servizio del debito dei sei mesi successivi, applicando l'OIC 10, dedotti i flussi finanziari derivanti dal ciclo degli investimenti;
 - b) le disponibilità liquide iniziali;
 - c) le linee di credito disponibili; per quanto attiene alle linee autoliquidanti, dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono "anticipabili";
- il **denominatore** è costituito dal debito non operativo che deve essere rimborsato nei sei mesi:
 - d) pagamenti previsti del debito finanziario (capitale + interessi);
 - e) debito fiscale e contributivo, comprensivo di sanzioni e interessi, non corrente e cioè il debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge (e pertanto è o scaduto o oggetto di rateazioni), il cui pagamento scade nei successivi sei mesi, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate;
 - f) debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti fisiologici. Nel caso di debito derivante da piani di rientro accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva degli interessi, che scade nei sei mesi.
 - g) le linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi, sono collocate al denominatore salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo o il mantenimento.

La scelta del primo o del secondo metodo è affidata all'organo di controllo, ma in realtà dipende anche dalle dimensioni della realtà indagata, dalla disponibilità di flussi informativi e dalla loro affidabilità.

I LIMITI DI CALCOLO ED INFORMATIVI DEL DSCR

Un primo limite è contenuto nelle stesse indicazioni dell'elaborato del Consiglio Nazionale: la stima del dato prognostico è fornita dall'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti la cui valutazione compete ancora al medesimo organo chiamato a *“valutare costantemente ... se sussiste l'equilibrio finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione”*. Pertanto, un insufficiente o non adeguato assetto rendono il calcolo dell'indice indisponibile oppure non sufficientemente affidabile.

Superato questo primo ostacolo, il DSCR può essere affidabile in quanto “figlio” di adeguati assetti organizzativi, ma offrire ciononostante risultati dubbi. Torniamo all'Esempio 1 e modifichiamo un unico *input*: al tempo $x+5$ lo sperato finanziamento richiesto alla banca per 5.000 non viene concesso (casella evidenziata in giallo). Il risultato del DSCR sarà marcatamente negativo:

Esempio 2

UN ESEMPIO							
NUMERATORE							
MESE	x	x+1	x+2	x+3	x+4	x+5	Totale
Cassa/Banca iniziale	1.000						1.000
Incassi da clienti	1.500	1.500	2.000	1.600	2.000	1.500	10.100
Accensione finanziamenti							0
Pagamenti gestionali (fornitori)	-1.200	-100	-1.350	-850	-1.000	-1.000	-5.500
Altre uscite gestione	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-300
TOTALE RISORSE	1.250	1.350	600	700	950	450	10.300
DENOMINATORE							
Uscite per il rimborso finanziamenti (quote capitale)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	9.000
		DSCR A 6 MESI			NUMERATORE	5.300	
						-----	0,5889
					NUMERATORE	9.000	

Se la costruzione del DSCR *ex ante* è fatta su informazioni controllabili al tempo X (la banca si era manifestata formalmente disponibile ad erogare il finanziamento), non sussistono responsabilità, limitatamente a questo punto, per l'organo amministrativo e per quello di controllo.

La situazione appare del tutto analoga se tra il periodo X e quello di $X+5$ è intervenuto un evento del tutto straordinario ed imprevedibile, come nell'attuale crisi emergenziale sanitaria, che fa cambiare radicalmente la posizione della banca la quale, in un primo momento davvero avrebbe erogato il finanziamento di 5.000, successivamente cambia la propria posizione, anche solo parzialmente.

Diverso è il caso nel quale l'ottenimento del finanziamento era una pura speranza dell'imprenditore, accolta senza alcuna prova a sostegno dei migliori propositi, ma banalmente (e colpevolmente) riconducibile ad una mera ottimistica scommessa, seppur tale fattispecie dovrebbe essere monitorata dalla supervisione dell'organo di controllo.

Segnaliamo, a tal fine, che le banche utilizzano altre “formule” per il calcolo del DSCR: una delle più utilizzate è la seguente:

$$\frac{(\text{Flusso di cassa della gestione} - \text{uscite fiscali})}{\sum (\text{rate di rimborso dei debiti finanziari} + \text{interessi} + \text{rate di leasing})}$$

concedendo, a parità di altri fattori, i finanziamenti per valori superiori a 1,20: non dovrà stupire pertanto se un'impresa passerà il test per quanto attiene al DSCR previsto per la previsione della crisi, ma non quello per l'ottenimento di un finanziamento, decisamente più severo.

Un ulteriore limite del DSCR, così come proposto, è forse anche l'orizzonte temporale. Se è pur vero che nulla vieta elaborazioni su periodi più lunghi, proporre un arco temporale di 12 mesi sarebbe stato più opportuno, in quanto più coerente con le dinamiche delle imprese in genere.

CONCLUSIONI

Il calcolo del DSCR diviene, insieme con molti altri obblighi introdotti o che verranno introdotti nel nostro ordinamento dal Codice della Crisi, un punto critico che deve essere osservato dall'organo amministrativo e adeguatamente valutato dall'organo di controllo. Il suo calcolo algebrico non è concettualmente difficile (per il calcolo materiale ci si avvarrà di idonei software aziendali), mentre è molto più complessa la quantificazione dei dati prognostici, in particolar modo in periodi caratterizzati da un'elevatissima incertezza. L'interpretazione è immediata e consequenziale e, in caso di errore, ci si potrà avvalere di importanti esimenti come esposto dal documento del Consiglio Nazionale, che offre un ottimo standard di riferimento.

Al contrario, il ricorso a dati prognostici artefatti, di pura fantasia, finalizzati soltanto a posticipare l'emergere della crisi o, peggio, dell'insolvenza, o anche dati prognostici non adeguatamente dimostrabili, porteranno con sé inevitabili responsabilità difficilmente difendibili *ex post*.

La pace con Fisco e enti previdenziali inserita nelle recentissime modifiche alla legge fallimentare. Necessario rispettare il meccanismo del “*cram down*”



A cura di **Luca Jeantet, Paolo Dominis e Paola Vallino** – Studio Gianni & Origoni – GOP.it

PREMESSA

La conversione nella **legge 27 novembre 2020, n. 159** del d.l. 7 ottobre 2020, n. 125 ha introdotto nel nostro ordinamento (art. 3, comma 1 *bis*), con decorrenza 4 dicembre 2020, alcune significative modifiche con riferimento alla disciplina della c.d. “transazione fiscale” prevista dall’art. 182 *ter* L. Fall. che, per molti versi, agevoleranno così il percorso (sino ad oggi, per vero, ad ostacoli) dell’imprenditore che, nel contesto della propria ristrutturazione concordataria o attraverso il rimedio previsto dall’art. 182 *bis* L. Fall., voglia prevedere anche la ristrutturazione dell’indebitamento fiscale e/o previdenziale.

Le **modifiche** al regime in questione – inizialmente non contemplate nell’originario corpus del D.L. n. 125/2020 ed introdotte a seguito di un emendamento proposto al Senato – sono entrate in vigore dal giorno successivo alla pubblicazione in G.U. (3 dicembre 2020, n. 300), **operano su due fronti**:

- generale della disciplina dell’omologa del concordato preventivo e dell’accordo di ristrutturazione dei debiti *ex* art. 182 *bis* L. Fall. nel cui contesto sia stata anche formulata una proposta di trattamento dei debiti fiscali e contributivi ai sensi dell’art. 182 *ter* L. Fall.;
- specifico relativo ai criteri “interni” di accoglibilità della proposta da parte degli enti previdenziali.

Si tratta, senza ombra di dubbio, di novità molto importanti, soprattutto in tempi di crisi da Covid-19 perché attese da tante aziende che prima avrebbero dovuto pensare esclusivamente allo scenario estremo del fallimento (come osservato da M. Pollio, *Transazione fiscale anti crack*, *Italiaoggi* del 5 dicembre 2020)

IL “PROBLEMA” (CHE VERRÀ AUSPICABILMENTE SUPERATO)

L’imprenditore in crisi si è scontrato più volte con le **difficoltà nascenti dalla proposizione di una proposta di “transazione” fiscale** *ex* art. 182 *ter* L. Fall., a fronte della sostanziale insuperabilità di un eventuale dissenso (sia espresso sia silente, risultante dall’inerzia nell’esprimere la propria adesione) del creditore erariale.

Il tutto con **effetti negativi sugli esiti della proposta di concordato preventivo** – laddove è bene ricordare che il ricorso all'istituto previsto dall'art. 182 *ter* L.Fall. è obbligatorio ogni qual volta la proposta concordataria preveda la ristrutturazione (*sub specie* di riscadenziamento o anche di stralcio) della debitoria fiscale e previdenziale – **e sugli esiti degli accordi di ristrutturazione** (laddove, in caso di mancata adesione del creditore istituzionale, all'imprenditore non resta che valutare se il proprio piano sia fattibile a fronte della doverosità di un pagamento integrale della debitoria erariale entro 120 giorni dall'omologa oppure necessariamente determinarsi ad accedere a forme di ristrutturazione più incisive).

Di qui, con particolare riferimento al contesto concordatario, **il ricorso a faticose interlocuzioni con gli enti erariali e previdenziali** (aggravate da un florilegio di circolari "interne" di contenuto non sempre chiaro) – e ciò quand'anche fosse stato pienamente assolto l'onere della "**prova di resistenza**" sulla miglior convenienza della proposta formulata dall'imprenditore rispetto ad uno scenario di liquidazione richiesta dall'art. 182 *ter* L.Fall., (norma che al fine di consentire il riscadenziamento e/o lo stralcio di debiti fiscali e previdenziali, richiede che la soddisfazione proposta dall'imprenditore debba essere «... *non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o ai diritti sui quali sussiste la causa di prelazione*»)» – e, in caso di errato diniego dell'assenso del creditore istituzionale, il proliferare di contenziosi sia in sede fallimentare (*i.e.* impugnativa del provvedimento di diniego dell'omologa) sia in sede giurisdizionale tributaria o amministrativa (si veda il caso deciso dal Tar Lazio, sentenza 27 luglio 2020, n. 8753).

LA PROPOSTA DI INTERVENTO DEL LEGISLATORE: LA SUPERABILITÀ DEL DISSENSO DELL'ERARIO E DEGLI ENTI PREVIDENZIALI

Il "problema" era evidentemente già parzialmente noto al legislatore che, infatti, in seno al **Codice della crisi di impresa** (che "dovrebbe" divenire integralmente applicabile da settembre 2021) ha articolato, peraltro solo con riferimento all'**accordo di ristrutturazione** del debito e non anche in relazione al concordato preventivo, un **rimedio in grado di poter superare il dissenso** (*recte* la volontà di non aderire all'accordo) del creditore istituzionale (si veda, al riguardo, l'art. 63 CCII che prevede infatti che l'inerzia dell'amministrazione, o il suo diniego di adesione, sono superabili dal Tribunale in sede di omologazione dell'accordo di ristrutturazione (art. 48, comma 5, CCII) qualora sussistano determinati presupposti).

La legge 159/2020, non solo anticipa l'applicazione dei medesimi principi sottesi al Codice della Crisi di Impresa all'accordo di ristrutturazione oggi regolato dall'art. 182 *ter* L. Fall., ma addirittura li estende al concordato preventivo.

Ai sensi dell'art. 3, comma 1 *bis*, legge 159/2020, infatti:

- l'art. 180 L. Fall. (che disciplina il giudizio di omologazione del concordato preventivo) è stato integrato prevedendo che «*Il tribunale omologa il concordato preventivo **anche in mancanza di voto** da parte dell'amministrazione finanziaria o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie **quando l'adesione è determinante ai fini del raggiungimento delle maggioranze** di cui all'art. 177 e quando, anche sulla base delle risultanze della relazione del professionista di cui all'art. 161, comma 3, la **proposta di soddisfacimento** della predetta amministrazione o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie **è conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria***»;
- l'art. 182 *bis* L.Fall., specularmente, prevede ora che in relazione all'accordo di ristrutturazione «*Il tribunale omologa l'accordo **anche in mancanza di adesione** da parte dell'amministrazione finanziaria o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie **quando l'adesione è decisiva ai fini del raggiungimento della percentuale** di cui al primo comma e **quando, anche sulla base delle risultanze della relazione del professionista di cui al medesimo comma, la proposta di soddisfacimento** della predetta amministrazione o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza **obbligatorie è conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria***».

Il meccanismo di superamento del diniego del Fisco o degli istituti di previdenza sembra ispirarsi, nell'ipotesi di transazione fiscale *ex art. 182 ter* che accede al concordato preventivo, alla (per molti profili diversa, previsto dall'art. 180, comma 4, L. Fall., che consente, in caso di opposizione "di merito" (e cioè di opposizione che contesta la convenienza del concordato) da parte di creditore dissenziente appartenente a classe dissenziente (o, in assenza di classi, di creditori rappresentanti almeno il 20 % degli ammessi al voto), di rigettare l'opposizione ed omologare il concordato quando il Tribunale «*ritenga che il credito possa risultare soddisfatto in misura non inferiore rispetto alle alternative concretamente praticabili*».

Con riferimento al diverso strumento dell'accordo di ristrutturazione *ex art. 182 bis* L. Fall., vi è invece una certa similitudine della novellata disciplina dell'omologa con quanto previsto dall'art. 182 *septies* L. Fall. in merito all'estensione al creditore (finanziario) non aderente degli effetti dell'accordo di ristrutturazione, quando il soddisfacimento ritraibile in base all'accordo sia di «*misura non inferiore rispetto alle alternative concretamente applicabili*».

Si tratta, in sintesi, di interventi legislativi di sicuro positivo impatto sulle procedure concordatarie e sugli accordi di ristrutturazione, **in grado di poter far superare le numerose difficoltà applicative dell'art. 182 ter L.F.**

Le modifiche alla legge fallimentare sono entrate in vigore il giorno dopo la pubblicazione in G.U. della legge 159/2020, per cui tutte le transazioni con Fisco e enti previdenziali proposte da quella data in avanti sono certamente regolate dal nuovo regime, così pure le maggioranze degli accordi di ristrutturazione dei debiti e dei concordati preventivi devono essere calcolate considerando l'adesione silente di erario e enti gestori forme di previdenza ed assistenza. Rimane – purtroppo – di non sicura soluzione **il tema della applicabilità del nuovo regime ai procedimenti in corso**: se si propende, come appare sostenibile, per la natura (anche) processuale delle norme in questione (regolando esse la portata dei poteri decisorii spettanti al Tribunale nella fase procedimentale del giudizio di omologazione), tale applicazione – valorizzando anche la stessa *ratio* dell'intervento legislativo che è testualmente quella di approntare misure di contenimento della "situazione di crisi economica per le imprese determinata dall'emergenza epidemiologica da COVID-19" – appare motivatamente sostenibile l'applicazione del consolidato principio di giurisprudenza definito "*tempus regit actum*" secondo cui in materia processuale, in assenza di apposita norma transitoria che sancisca l'ultrattività di norme previgenti, ogni atto del processo è regolato dalla legge vigente al momento del suo compimento (per tutte Cass. 24 giugno 2016, n. 13165, si veda anche M.Pollio, *cit.*).

LA SPECIFICA PROPOSTA DI INTERVENTO CORRETTIVO IN MATERIA DI TRANSAZIONE PREVIDENZIALE

L'art. 3, comma 1 *ter*, legge 159/2020 recita: «*Dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto cessa di avere applicazione il provvedimento adottato ai sensi dell'articolo 32, comma 6, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2*».

La norma, che ad una prima lettura sembrerebbe una mera disposizione di coordinamento, nasconde, in realtà, **una modifica di larga portata sull'intero assetto delle transazioni** *ex art. 182 ter* L. Fall. aventi ad oggetto debiti previdenziali.

Il "provvedimento" richiamato dalla norma in commento è, invero, il decreto interministeriale 4 agosto 2009 (pubblicato in G.U. 251 del 28 ottobre 2009), che ha fissato alcune condizioni ai fini dell'accoglibilità delle proposte di transazione previdenziale ed i cui contenuti sono trasfusi in alcune circolari emesse dall'INPS (in particolare nella circolare n. 38/2010 e nella successiva circolare n. 148/2015): in particolare, infatti, l'art 3 del decreto stabilisce delle **soglie minime particolarmente stringenti di soddisfo**:

- 100% per i crediti privilegiati di cui al n. 1 dell'art. 2778 c.c. e per i crediti per premi;
- 40% per i crediti privilegiati di cui al n. 8 dell'art. 2778 c.c. e per il 50% della quota degli accessori;
- 30% per i crediti di natura chirografaria, rappresentati dal restante 50% degli accessori.

Nonostante si sia autorevolmente predicata **l'abrogazione implicita del decreto interministeriale** (ci si permette di rinviare alle considerazioni di G. Andreani – A. Tubelli, La transazione previdenziale, in *diritto bancario. it*), per effetto della sopravvenuta modifica del testo dell'art. 182 *ter* L. Fall. ad opera della L. 11 dicembre 2016, n. 232 e quindi per l'incompatibilità sopravvenuta dei contenuti di una fonte subordinata con le previsioni di una norma di rango primario, alla prova dei fatti l'operatore professionale si trovava sempre esposto ai dinieghi degli uffici previdenziali rispetto a proposte di trattamento difformi rispetto a quelli indicati nel decreto interministeriale e nelle circolari dell'INPS.

L'odierna previsione di “cessazione dell'applicazione” del decreto interministeriale rimuove finalmente un vincolo che nella prassi rendeva pressoché impercorribile il tentativo di una composizione dell'indebitamento previdenziale ai sensi dell'art. 182 *ter* L. Fall. e conferma che **l'unica fonte a cui fare riferimento per stabilire l'ammissibilità di riscadenziamenti** o stralci dell'indebitamento contributivo è costituita dal dettato del citato **art. 182 *ter* L. Fall.**

IN SINTESI

Con l'introduzione (ed anticipazione dei principi del CCII) delle disposizioni agevolative di accordi di ristrutturazione dei debiti *ex art. 182 bis* l.Fall. e del concordato preventivo (anche in continuità aziendale *ex art. 186 bis* l.Fall.) e la conseguente precisazione dell'art. 182 *ter* l.Fall. - che ora fa certamente rientrare tra i crediti stralciabili tutti i crediti degradati per incapacienza del privilegio che li assisteva -, i debitori in crisi assoggettabili al fallimento possono sperare di fare finalmente pace con Fisco e enti di previdenza e assistenza; non sarà richiesto neppure il voto o l'adesione di questi ultimi, purché la proposta di pagamento a stralcio (o anche solo di dilazione) non sia peggiorativa rispetto ad un ipotetico scenario fallimentare. Per ottenere ciò, occorreranno due condizioni:

- a) la prima, che un professionista indipendente - dotato dei presupposti previsti dalla legge (art. 67, comma terzo, lett. d), l.Fall.) - attesti, convalidando la proposta, che il trattamento proposto non è peggiorativo dell'alternativo scenario liquidatorio fallimentare (dunque, che sia conveniente);
- b) la seconda, che il tribunale ritenga detta prima condizione correttamente attestata e prospettata cosicché il giudizio di “*cram down*” (ai sensi dell'art. 180 l.Fall.) non leda la posizione dei creditori degradati ed incapienti interessati.

Anche il fallimento può essere condannato per lite temeraria



A cura di **Antonio Morello**

Il fallimento paga se sbaglia a fare un’azione di responsabilità (infondata) contro sindaci ed amministratori - Trib. Milano, sentenza n. 3090/2020.

LA QUESTIONE

È ipotizzabile una condanna per lite temeraria – ex art. 96 c.p.c. – del fallimento nel caso in cui un’azione di responsabilità spiegata da una curatela fallimentare contro amministratori e sindaci dovesse concludersi col rigetto della domanda?

Visto il numero (crescente) di questo genere di azioni l’interrogativo suscita oggettivamente un certo interesse. Ma l’interesse a chiarire se anche un fallimento può rischiare una condanna ex art. 96 c.p.c. aumenta se ci si colloca da una angolazione particolare, quella dei **sindaci**: come noto a quanti hanno esperienza pratica di questo genere di contenziosi societari, una delle domande ricorrenti che il “malcapitato” sindaco pone (ma lo stesso potrebbe dirsi per qualsiasi convenuto) quando in corso di causa comincia a percepire che la vicenda processuale potrebbe chiudersi positivamente è se alla fine egli possa aspettarsi una qualche forma di risarcimento per i danni ed in questo genere di vicende danni ve ne sono e molto rilevanti: il tempo impiegato e le energie profuse per il reperimento di documenti, contatti con i difensori, etc., il nocumento reputazionale subito, il “blocco” (sequestro) di conti e beni, i gravi “patemi d’animo” che facilmente si traducono in un vero e proprio danno alla “persona” ed alla vita di relazione; senza dimenticare, quale ulteriore voce di “danno” quasi caratteristico del sindaco, la rottura o il deterioramento del rapporto con la compagnia assicurativa, problema che si presenta in tutta la sua gravità non appena si comunica alla stessa di essere stati citati in un giudizio di responsabilità magari di milioni di euro: del resto, a proposito di polizze, è noto ai più come sovente sia proprio il sindaco a (dover) decidere ad un certo punto di sfilarsi dalla vicenda giudiziaria che magari proseguirà nei confronti di amministratori (...non di rado contumaci) perfezionando con la curatela un accordo transattivo così, appunto, da “chiudere presto la brutta vicenda” (si perdoni la colloquialità, ma il virgolettato riproduce il pensiero di quei sindaci che, per non attendere l’esito del giudizio, accettano, loro malgrado, di ripiegare sulla polizza a transazione della lite). E tutto questo perché? Per il fatto di aver subito un’iniziativa processuale che magari a distanza di qualche anno si rivela infondata a favore di quanti hanno avuto la pazienza di attenderne gli esiti del giudizio. Ovviamente non è causale collocarsi dalla prospettiva dei sindaci perché non ci si deve dimenticare che la legge (art. 2407, comma 2, c.c.) considera i sindaci responsabili solidalmente con gli amministratori “*quando* [aggiungasi: si prova che] *il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica*”. Tra operatori ed interpreti è convincimento diffuso che non sempre gli atti di citazione ricalchino questa “regola di giudizio”, anzi in più di un caso la chiamata in responsabilità del sindaco avviene sulla base di una sorta di automatismo: si citano, cioè, gli amministratori ed in via di quasi di necessaria conseguenza, facendo leva sul vincolo di solidarietà si chiamano anche i sindaci. Anche di fronte a questo dato tendenziale che si pone chiaramente al di fuori del dettato normativo, ha allora molto senso ed è utile chiedersi se, occorrendo

altri errori valutativi e di impostazione oltre a questo “diffuso” errore di partenza, è immaginabile una condanna del fallimento per lite temeraria.

Prima di rispondere, due precisazioni:

- *La prima.* Lo stesso discorso vale più in generale per i revisori e più in generale quanti altri potrebbero essere chiamati a rispondere per un fatto altrui o, per precisione, per difetto di vigilanza su altrui comportamenti, fatti od omissioni: avuto specifico riguardo ai revisori, è il caso di ricordare che l'azione di responsabilità potrebbe infatti essere rivolta anche nei loro confronti, come recentemente affermato dal Tribunale di Bologna¹.
- *La seconda.* Ci si sta qui riferendo all'azione di responsabilità *ex art.* 146, l. fall., ma quanto si dirà in relazione all'eventuale responsabilità della curatela vale anche nei confronti di quanti altri potrebbero agire con “temerarietà” chiamando in giudizio, al di fuori del fallimento, amministratori e sindaci e cioè: la stessa società (art. 2393), i creditori sociali (art. 2394), il socio individualmente ed altri terzi (art. 2395).

VERSO LA SOLUZIONE DEL PROBLEMA

Rispondere alla domanda in teoria e cioè “per principi” è tutto sommato agevole: in linea di principio, infatti, nulla osta a che possa esserci una condanna *ex art.* 96 c.p.c. di fronte ad una soccombenza derivante da una iniziativa processuale temerariamente avviata da una curatela fallimentare; l'art. 96 non opera infatti alcun distinguo sul piano soggettivo perché si rivolge a *chiunque* agisce in giudizio con mala fede o colpa grave e pertanto la curatela fallimentare deve essere messa sullo stesso piano di un qualsiasi altro attore soccombente con dolo o colpa grave.

Senonché passando dai principi al dato pratico e cioè all'osservazione empirica ci si avvede facilmente come sollevare questo interrogativo non sia per nulla scontato: le condanne *ex art.* 96 c.p.c. rappresentano una assoluta rarità nel panorama del contenzioso societario e lo sono ancora di più nello specifico ambito delle azioni di responsabilità *ex art.* 146, l. fall. che si chiudono con la soccombenza della curatela fallimentare.

Prima allora di vedere un recentissimo caso dove il Tribunale di Milano ha risposto affermativamente alla nostra domanda e cioè ha condannato il fallimento per lite temeraria, è necessario, in premessa di ragionamento, ricordare i presupposti applicativi della condanna per lite temeraria, premessa necessaria per almeno due ordini di ragioni: da un lato perché entrando nel merito di questi presupposti si riesce a spiegare perché questo genere di condanne siano una rarità; dall'altro perché il caso del Tribunale di Milano riguarda una condanna di una curatela che aveva temerariamente agito nei confronti – si noti sin da subito – di amministratori e non di sindaci: pertanto, ricordare quali sono i presupposti fondativi di questo genere di condanne è necessario al fine di capire in che termini le conclusioni del Tribunale di Milano possono valere anche nell'ambito di una azione di responsabilità spiegata contro i sindaci.

Per l'art. 96 c.p.c. «*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 di ufficio, nella sentenza*».

Volendo tralasciare la mala fede (che appare decisamente irrealistico ravvisare in un curatore che si determina ad agire *ex art.* 146, l. fall.), il nodo da sciogliere attiene al concetto di “colpa grave”: quando cioè si possono ravvisare gli estremi della colpa grave atteso, e mi sia consentita l'ovvietà, che non ogni soccombenza ha dietro di sé o postula, nella parte soccombente, la sua colpa grave.

Posto quindi che ci muoviamo in un ambito di responsabilità “aggravata” derivante dall'aver temerariamente iniziato un giudizio e non dal semplice fatto di essere risultato soccombente agli estremi della colpa grave, sono stati ravvisati in comportamenti come questi:

- nel comportamento della parte che insista nel riproporre in un giudizio le medesime argomentazioni già riconosciute come erronee in altri procedimenti²;
- nel comportamento della parte che propone un ricorso per cassazione pur sapendo che lo stesso si fonda su

¹ Trib. Bologna, 2651/2019.

² Trib. Ancona, 16 Maggio 2019.

tesi del tutto, palesemente, insostenibili o invocando del tutto a sproposito istituti giuridici³;

- nel comportamento della banca che ricorra per ottenere un decreto ingiuntivo contro un correntista oltretutto segnalandolo a Centrale Rischi pur sapendo o non potendo ignorare – trattandosi di operatore professionale – che i contratti con clausole c.d. “uso piazza” non siano validi e che la mancanza o incompletezza degli estratti conto comporti l’applicazione della regola del c.d. “saldo zero” a favore del correntista: in sostanza, la banca ha agito a fronte di un credito che essa non poteva non sapere che fosse giuridicamente “insussistente”⁴.

Avuto invece specifico riguardo alla lite temeraria “nel” o “in relazione” al fallimento, gli estremi della “temerarietà” sono stati ravvisati:

- nel ricorso per dichiarazione di fallimento proposto al solo scopo di ottenere la soddisfazione di un credito⁵;
- nell’opposizione al decreto del G.D. che ha rigettato l’istanza di ammissione del credito per canoni non pagati e indennità di occupazione e quella di restituzione di immobile locato, quando il locatore ha parallelamente proposto un autonomo procedimento di sfratto per il medesimo immobile nei confronti di un conduttore diverso dal fallito⁶.

Il cuore della lite temeraria, anche nell’ambito di procedure fallimentari, risiede dunque nell’agire o resistere in giudizio all’esito di una valutazione incauta, gravemente negligente, imprudente se non anche, visti alcuni esempi, del tutto “sconsiderato”.

LA RISPOSTA

Si tratta a questo punto di calare questi “principi” nello specifico ambito delle azioni di responsabilità *ex art.* 146, l. fall. ed a guidare non può che essere quanto si legge nella sentenza del Tribunale di Milano⁷ che ha offerto lo spunto per questo breve contributo.

In quella sentenza si ripercorrono le fasi di un procedimento che aveva sin da subito registrato qualche singolarità: già nella fase introduttiva il Giudice, con riferimento alla maggior parte delle contestazioni di cui all’atto di citazione, aveva infatti rilevato la mancata specificazione da parte del fallimento del comportamento negligente addebitato agli amministratori, né il presunto danno come pure discutibile era anche la modalità di quantificazione del danno stesso: per il giudice risultava quindi gravemente carente il requisito di cui all’art. 163 n. 4 c.p.c., e pertanto veniva rilevata la nullità dell’atto di citazione. Essendosi però costituiti i convenuti, la parte attrice ha potuto integrare le domande.

Il giudizio si conclude però con la soccombenza del fallimento che il Giudice ritiene di condannare per lite temeraria anzitutto sulla base di questo primo elemento: *«parte attrice non ha allegato né provato in alcun modo elementi che permettano di individuare: - il momento in cui sarebbe intervenuta la perdita integrale del capitale sociale (...); - il momento in cui gli amministratori avrebbero dovuto accorgersi della perdita irreversibile del capitale stesso e, contestualmente, adottare i provvedimenti appositamente previsti dalla legge; - i connotati dell’attività svolta successivamente alla perdita del capitale sociale; - le conseguenze economico-patrimoniali delle tempestiva messa in liquidazione della Società»*.

Le carenze probatorie rappresentano dunque un tema cruciale: a questo riguardo decisamente interessanti sono sottolineature del Tribunale di Milano sulla CTU contabile che non rappresenta infatti un mezzo istruttorio utilizzabile per sopperire ad eventuali carenze nelle allegazioni probatorie; il Tribunale di Milano, richiamandosi alla Cassazione⁸, ricorda quindi che la CTU ha la finalità *«di coadiuvare il giudice nella valutazione di elementi*

³ Cass., sez. III, 05 Luglio 2017, n. 16482.

⁴ Trib. Vicenza, 06 Ottobre 2020.

⁵ Cass., 12 Agosto 2016, n. 17078.

⁶ Trib. Parma, 31 Dicembre 2013.

⁷ Trib. Milano, n. 3090/2020.

⁸ Cass. n. 30218/2017.

acquisiti o nella soluzione di questioni che necessitino di specifiche conoscenze. Ne consegue che il suddetto mezzo di indagine non può essere utilizzato al fine di esonerare la parte dal fornire la prova di quanto assume, ed è quindi legittimamente negata qualora la parte tenda con essa a supplire alla deficienza delle proprie allegazioni o offerte di prova, ovvero di compiere una indagine esplorativa alla ricerca di elementi, fatti o circostanze non provati».

Ma anche importanti sono gli errori rilevanti sul piano per così dire “valutativo” in ordine alla individuazione del danno da pagamenti preferenziali: il Tribunale di Milano puntualmente osserva che *«il danno da pagamento preferenziale è individuabile quale danno da “maggior falciatura” dei crediti insinuati nel passivo fallimentare, danno pari alla differenza tra quanto i creditori avrebbero percepito dal riparto fallimentare se il pagamento non fosse stato fatto ed il creditore preferito si fosse insinuato al passivo fallimentare e quanto hanno effettivamente percepito».*

Sul piano invece della ricostruzione fattuale, le censure hanno invece riguardato il fatto di avere la curatela addebitato ad alcuni amministratori danni derivanti da atti compiuti successivamente alla cessazione della carica. Tornando agli aspetti più squisitamente probatori e precisamente di prova del danno, il Tribunale ha invece osservato sempre come rilievo critico che *«Il calcolo di tale danno suppone la prova, ma ancor prima e necessariamente l'allegazione: - del passivo fallimentare; - dell'attivo fallimentare; - del riparto effettuato; - del riparto che sarebbe stato effettuato se il pagamento preferenziale non fosse avvenuto ed il creditore preferito si fosse invece insinuato al passivo [ma] il Fallimento non ha (...) allegato né l'entità del passivo fallimentare, né quella dell'attivo né il riparto tra creditori delle varie categorie».*

L'attenzione del Tribunale si è poi concentrata sul danno derivante dai costi inutilmente sostenuti dalla società poi fallita *«a seguito della presentazione della domanda di concordato preventivo, depositata, secondo il Fallimento, in un momento in cui, non sussistendo in alcun modo i presupposti per accedere al concordato preventivo, gli amministratori avrebbero invece dovuto chiedere il fallimento»:* su questo aspetto l'errore è consistito nell'aver sostanzialmente considerato “abusiva” una domanda concordataria che invece, a parere del Tribunale, abusiva non era, in quanto per considerare tale una domanda di accesso alla procedura concordataria è necessario provare che l'iniziativa del debitore fosse finalizzata a posticipare fraudolentemente il fallimento mentre, nel caso in esame, il concordato era stato (addirittura) ammesso salvo poi essere revocato (a causa dei pagamenti preferenziali).

Un ultimo, ma non per importanza, riferimento va poi dedicato ai criteri di determinazione del danno ed in particolare al criterio *«sussidiario “sintetico” costituito dalla differenza tra attivo e passivo fallimentare (...) recepito normativamente con il suo inserimento all'ultimo comma dell'art. 2486 c.c. da parte dell'art. 378 comma 2 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), il quale stabilisce espressamente che si può procedere a questo tipo di calcolo solo se, al momento dell'apertura di una procedura concorsuale, mancano le scritture contabili o non è possibile determinare la differenza dei netti patrimoniali a causa della carenza o dell'irregolarità delle scritture contabili di una società o per altri motivi».*

Il Tribunale di Milano ha quindi censurato la scelta di ricorrere a questo criterio senza aver il fallimento il fallimento la carenza o l'irregolarità delle scritture contabili ed anzi, a giudizio del Tribunale, parte attrice sembrerebbe aver affermato il contrario facendo esplicito riferimento nei propri scritti difensivi alle scritture contabili.

È così che il Tribunale di Milano giunge a condanna per lite temeraria il fallimento ed è allora, sempre su questi presupposti, che può fondarsi una condanna per lite temeraria intentata contro i sindaci: il genere di censure appena passate in rassegna possono certamente ricorrere anche in una azione di responsabilità – infondata – coltivata nei confronti degli organi di controllo.

PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

“Crisi, Gestione Economico Finanziaria e Rilancio dell’Impresa” è una rivista on line a cadenza mensile
È prevista la vendita esclusivamente in abbonamento
Eventuali numeri non pervenuti devono essere reclamati via mail al servizio clienti non appena ricevuto il numero successivo

PREZZO DELL’ABBONAMENTO

Prezzo dell’abbonamento annuale per l’anno 2021: Euro 140 + IVA

DIRETTORE RESPONSABILE

Andrea Meneghello

COMITATO SCIENTIFICO

Cristina Aprile

Dottore Commercialista – Studio Aprile

Roberto Aprile

Ricercatore Università di Bergamo

Luigi Belluzzo

Dottore Commercialista – Belluzzo International Partners –
SDA Bocconi Professor

Piero Capestrano

Dottore Commercialista – Key For Business

Claudio Ceradini

Dottore Commercialista – SLT Strategy, Legal, Tax

Mariacarla Giorgetti

Avvocato – Professore Università di Bergamo

Alessandro Mattavelli

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

Alessandro Paglione

Dottore Commercialista – Key For Business

Marcello Pollio

Dottore Commercialista – PBP Pollio & Associati
Professore Università Magna Græcia – Professore
Università Telematica Pegaso

Renato Santini

Dottore Commercialista – Studio Leonelli, Santini &
Partners - Professore Università di Bologna

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Piero Capestrano, Mario Di Bernardo, Paolo Dominis, Vincenzo Di Tella, Luca Jeantet,
Alessandro Mattavelli, Antonio Morello, Alessandro Paglione, Cesare Spezia, Paola Vallino

Chiuso in redazione l’11 dicembre 2020

SERVIZIO CLIENTI

Per la redazione/distribuzione/abbonamento/rinnovi:
tel. 02 84892710
e-mail riviste@professionecommercialista.com

PROGETTO GRAFICA E IMPAGINAZIONE

A Comunicazione Srl – www.acomunicazione.com

Tutti i contenuti della rivista sono soggetti a copyright.

Qualsiasi riproduzione, divulgazione e/o utilizzo anche parziale, non autorizzati espressamente da Drc Network Srl sono vietati. Ogni violazione sarà perseguita a norma di legge. Si declina ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all’elaborazione dei contenuti presenti nella rivista. Pur garantendo la massima affidabilità dell’opera, Drc Network Srl non risponde di danni derivanti dall’uso dei dati e delle informazioni ivi contenute.

© 2020 Drc Network Srl - Via Imperia, 43 - 20142 Milano