



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

GENNAIO2026

In evidenza questo mese:

- ☐ L'inizio della procedura di CNC: la piattaforma, la richiesta di accesso, la nomina e la figura dell'esperto
- ☐ La contabilità analitica come strumento di prevenzione e gestione della crisi



Sommario

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

L'inizio della procedura di composizione negoziata: la piattaforma, la richiesta di accesso, la nomina e la figura dell'esperto **03**
a cura di Franco Baiguera

La peculiarità dei modelli organizzativi societari 231 per la prevenzione dei reati tributari **12**
a cura di Riccardo Sartori

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella pratica aziendale e professionale

La contabilità analitica come strumento di prevenzione e gestione della crisi d'impresa **20**
a cura di Matteo Belluzzi

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

Le *assumption* economiche, patrimoniali e finanziarie (affidabilità, ragionevolezza e attendibilità) **26**
a cura di Oriana Insera

Criticità delle società miste pubblico-private. La gestione pubblica diretta come strumento di continuità e sviluppo aziendale. Il percorso di risanamento della Fiumicino Tributi S.p.A. **31**
a cura di Andrea Mazzillo

Analisi dei flussi finanziari, finanza aziendale e il rapporto banca/impresa

L'ammissione al passivo dei crediti degli istituti bancari derivanti da finanziamenti garantiti dallo Stato e la surroga conseguente all'escussione della garanzia **34**
a cura di Claudia Ferrarese Girardi

Power B.AI: l'analisi di bilancio "intelligente" come strumento di prevenzione della crisi d'impresa-Parte 2 **40**
a cura di Alessandro Mattavelli

Osservatorio giurisprudenziale della "Crisi d'impresa"

I presupposti per l'applicazione del criterio del c.d. deficit fallimentare **56**
a cura di Flavia Silla

L'inizio della procedura di composizione negoziata: la piattaforma, la richiesta di accesso, la nomina e la figura dell'esperto



A cura di **Franco Baiguera**

La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, introdotta dal D.L. 24 agosto 2021 n. 118, convertito nella L. 21 ottobre 2021 n. 147 e poi integrata nel Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. 14/2019, artt. 12 ss.), rappresenta uno degli strumenti più innovativi del nuovo diritto della crisi. Il suo obiettivo è anticipare la gestione delle difficoltà aziendali in un contesto protetto, ma non giudiziale, che favorisca la ricerca di soluzioni concordate con i creditori. Si tratta, dunque, di un istituto che coniuga logiche negoziali e aziendalistiche, promuovendo un approccio di continuità e di risanamento.

La fase iniziale della procedura riveste un'importanza decisiva: è in questo momento che si verifica la sussistenza dei presupposti di accesso, si attiva la piattaforma telematica e viene nominato l'esperto, figura centrale nell'intero percorso. Il presente contributo analizza tali fasi – richiesta, nomina e ruolo dell'esperto – alla luce della normativa, delle Linee guida Unioncamere e delle prime prassi giurisprudenziali, proponendo anche riflessioni critiche sulla loro efficacia operativa.

1. PRESUPPOSTI SOGGETTIVI E OGGETTIVI DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA

Possono accedere alla composizione negoziata tutte le imprese commerciali e agricole, comprese le società di persone e di capitali, purché iscritte al Registro delle imprese. La ratio è quella di offrire uno strumento universalmente disponibile, anche per le imprese minori e individuali, superando le rigidità del previgente sistema concorsuale. Sul piano oggettivo, l'imprenditore deve trovarsi in una condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che renda probabile la crisi o l'insolvenza, ma non necessariamente già insolvente in senso tecnico. La procedura è dunque pre-concorsuale, orientata alla prevenzione e al risanamento.

2. LA VALUTAZIONE PRELIMINARE DELL'IMPRENDITORE

Prima della richiesta, l'imprenditore è invitato a effettuare un'autodiagnosi mediante la piattaforma telematica nazionale, predisposta da Unioncamere ai sensi dell'art. 3, comma 1, D.L. n. 118/2021. La piattaforma contiene un test pratico di autovalutazione (questionario e indicatori quantitativi) che permette di verificare la "ragionevole perseguibilità" del risanamento.

Secondo le Linee guida Unioncamere (ottobre 2022), tale test **non ha valore vincolante** ma costituisce un ausilio informativo che, se positivo, può orientare la decisione di accedere alla procedura. In caso negativo, l'imprenditore può comunque presentare la richiesta, ma dovrà motivarla più puntualmente.

3. LA PIATTAFORMA TELEMATICA E LA DOCUMENTAZIONE DI ACCESSO

La domanda di accesso deve essere presentata **esclusivamente in via telematica**, tramite la piattaforma nazionale all'indirizzo <https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>

Da questa schermata bisogna accedere nell'area riservata cliccando sulla finestra:

Accedi al servizio

L'imprenditore, assistito facoltativamente da un consulente, deve allegare: bilancio aggiornato, progetto di risanamento o bozza preliminare, bilanci ultimi tre esercizi, elenco creditori e debiti scaduti, dichiarazione sull'assenza di cause di inammissibilità.

La schermata che segue impone la scelta della modalità di accesso che può avvenire:

- a) tramite SPID
- b) tramite CNS/Token wireless
- c) tramite CIE.

I tre strumenti sono ugualmente validi e spetta all'imprenditore scegliere quello che intende utilizzare.

3.1 L'utilizzatore

Effettuato l'accesso, la piattaforma richiede <l'utilizzatore> che altro non è che il Rappresentante dell'impresa. In calce a questa pagina appaiono i dati del proponente (nome, cognome, codice fiscale, PEC).

Col tasto

Aggiorna dati del proponente

è possibile provvedere in tal senso.

In calce alla pagina segue poi l'elenco delle imprese di cui il proponente è il legale rappresentante (una o più, secondo i casi) e, in caso di pluralità occorre utilizzare il tasto

Seleziona

A questo punto i passaggi della pagina successiva sono davvero semplici e guidati in modo intuitivo. Segnaliamo peraltro la possibilità di ammettere altri soggetti: premendo il tasto

Nuovo invitato

è possibile far partecipare all'interno della Piattaforma dedicata all'impresa e al suo legale rappresentante

anche altri soggetti: tipicamente vengono invitati i consulenti dell'impresa (advisor, legali) e altri soggetti interessati alla procedura.

Nella pagina successiva vengono richiesti gli allegati. Questo perché il codice della crisi li richiede e la piattaforma agevola questo compito anche evitando errori o dimenticanze: trattasi di una procedura guidata e intuitiva. I file, che devono essere caricati con la modalità dell'*upload*, e che è bene predisporre in anticipo, devono essere salvati nel formato "PDF" e firmati PADES o CADES (si veda, a tale proposito, l'approfondimento in calce all'email. La dimensione massima consentita per pagina è di 1Mb; perciò, non è possibile allegare file ottenuti dalla scansione ad alta risoluzione. È anche per questi motivi, strettamente informatici, che è bene "confezionarli" prima dell'accesso alla piattaforma.

I file sono i seguenti:

- la **situazione economico-patrimoniale e finanziaria** aggiornata (o, in caso di mancata approvazione dei bilanci, i progetti di bilancio): non vi è una data precisa per cui si ritiene la situazione sufficientemente aggiornata: si reputa corretto un periodo di non oltre 60 giorni anteriori;
- una **relazione** chiara e sintetica sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria;
- l'**elenco creditori**;
- la dichiarazione sulla **pendenza di ricorsi** per l'apertura della liquidazione giudiziale;
- la **dichiarazione** che attesta di non avere depositato domanda di accesso agli strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza;
- il **certificato unico dei debiti tributari** o dichiarazione attestante la richiesta: qualora non fosse disponibile, è possibile produrlo in un secondo momento;
- la **situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle Entrate** e della Riscossione o dichiarazione attestante la richiesta: come sopra, anche questa documentazione è possibile produrla in un secondo momento;
- il **certificato dei debiti contributivi** e per premi assicurativi o dichiarazione attestante la richiesta, sempre con possibilità di produzione successiva;
- l'estratto delle informazioni presenti nell'archivio della **Centrale dei Rischi** della Banca d'Italia, che dovrà essere previamente richiesto (potrebbero essere necessari alcuni giorni per ottenerlo, sebbene attualmente i tempi siano particolarmente rapidi): questo rapporto deve essere allegato contestualmente alla domanda;
- la dichiarazione **sull'esistenza di misure esecutive o cautelari** disposte nei suoi confronti;
- se volute, la richiesta delle **misure protettive**;
- infine, il progetto di **piano di risanamento**.

La piattaforma richiede inoltre dei **documenti integrativi**, consistenti negli ultimi tre bilanci, le dichiarazioni dei redditi e i dati Iva correlati. In coda a questa pagina, la piattaforma prevede un *box note* per eventuali segnalazioni o chiarimenti.

Proseguendo alla pagina successiva, si accede alla Scheda di sintesi. In questa pagina sono presenti alcuni box da compilare:

- nominativi dei professionisti (indicando nome, cognome, codice fiscale, e-mail, PEC, telefono e note);
- descrizione dell'impresa dell'attività in concreto esercitata e il suo modello di business;
- la tipologia delle difficoltà economico- finanziarie e patrimoniali;
- le iniziative industriali che si intendono adottare;
- l'indicazione se l'impresa si trova in stato di pre – crisi, di crisi di insolvenza reversibile (qui è necessario selezionare l'opzione) e la tipologia di misure protettive:

Se l'impresa si trova in stato di pre-crisi, di crisi o di insolvenza reversibile.

Pre-crisi ☒ Crisi ☐ Insolvenza reversibile ☐

Tipologia misure protettive

Se al momento della domanda vengono richieste le misure protettive specificando se si tratta di misure generali o selettive

Nessuna ☐ Generale ☒ Selettiva ☐

- l'indebitamento complessivo, da riportare qui perché il dato di sintesi non è previsto nell'istanza.
- Arrivati a questo punto si è quasi alla fine del percorso: nella pagina successiva è previsto il doveroso controllo; quindi, è possibile procedere con il pagamento e l'invio.
- È caldamente consigliato scaricare il "Documento di sintesi" dell'istanza, che riporta tutti i dati e le informazioni inserite fino a quel momento: tale documento non ha valore legale, rappresentando la documentazione dell'istanza di composizione negoziata, senza alcun valore nei confronti di terzi.
- Cliccando **Paga e Invia**, la piattaforma collega il rappresentante dell'impresa al circuito PagoPA. In questa fase, per poter procedere, bisogna compilare i campi: codice fiscale/P.Iva e indirizzo e-mail.
- L'istanza rimane nello stato "Validazione pagamenti" finché il pagamento non è perfezionato.
- Quando il pagamento va a buon fine, la ricevuta viene automaticamente aggiunta tra gli allegati presenti nella sezione denominata "Documentazione iter e chiusura istanza".
- Con la finalizzazione del pagamento e l'invio della domanda, la "piattaforma" produce una comunicazione automatica a mezzo PEC verso il Segretario Generale della CCIAA presso la quale l'impresa istante ha la sede legale. Tale comunicazione contiene i dati fondamentali dell'istanza.



BOX DI SINTESI

L'accesso alla procedura di CN presso la Camera di Commercio

- **Chi può accedere:** possono accedere alla composizione negoziata tutte le imprese commerciali e agricole, comprese le società di persone e di capitali, purché iscritte al Registro delle imprese.
- **Come si accede alla CN:** la domanda di accesso deve essere presentata esclusivamente in via telematica.
- **Documentazione necessaria:** è prevista come obbligatoria una copiosa documentazione; altra è prevista come facoltativa. È opportuno predisporla prima dell'accesso alla piattaforma telematica.
- **L'esperto:** una volta depositata l'istanza, e prodotta eventualmente l'ulteriore documentazione richiesta, la commissione nomina un esperto, che dovrà accettare l'incarico.

4. LA NOMINA DELL'ESPERTO: CRITERI E PROCEDIMENTO

La composizione negoziata ruota intorno alla figura professionale dell'"**esperto**", professionista negoziatore nominato ai sensi dell'articolo 12 comma 2 CCII, cui è demandato il compito di agevolare le trattative tra l'im-

prenditore e i creditori allo scopo di individuare la soluzione per il superamento dello squilibrio patrimoniale o economico finanziario che rendono la crisi o l'insolvenza probabili.

4.1 Il ruolo della Camera di commercio

La Camera di commercio competente, ricevuta la richiesta, verifica la completezza della documentazione e **designa l'esperto** individuato nell'elenco costituito ai sensi dell'art. 13, comma 3 CCII. La commissione è composta da tre membri: un magistrato, un rappresentante della Camera di commercio e un professionista designato dalle associazioni di categoria. Il criterio di nomina è quello della competenza e dell'esperienza in materia di crisi d'impresa, nonché della terzietà e indipendenza rispetto all'imprenditore. Viene utilizzato l'elenco nazionale degli esperti, formato su base regionale e gestito da Unioncamere.

4.2 Requisiti soggettivi dell'esperto

L'importanza del compito attribuito all'esperto implica la previsione di specifici requisiti indicati nell'elenco tenuto alla Camere di Commercio, ai sensi dell'articolo 13, comma 3 CCII. L'esperto deve essere un professionista iscritto da almeno cinque anni in uno dei seguenti albi: commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro, oppure un manager d'azienda con almeno cinque anni di esperienza documentata in ruoli gestionali nel settore della crisi o ristrutturazione. È richiesto inoltre che non sussistano cause di incompatibilità o conflitto d'interessi.

Più precisamente, sono richiesti i seguenti requisiti:

- Deve essere in possesso dei **requisiti previsti dall'art. 2399 del codice civile** e non deve essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale; il professionista ed i soggetti con i quali è eventualmente unito in associazione professionale non devono avere prestato negli ultimi 5 anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'impresa, né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa. Chi ha svolto l'incarico non può trattenere rapporti professionali con l'imprenditore se non sono decorsi almeno due anni dall'archiviazione della composizione negoziata. L'eventuale attività dell'esperto successivo alla composizione negoziata, derivante dalle trattative e dal loro esito, rientra nell'incarico conferitogli e pertanto non costituisce attività professionale.
- Sempre con riferimento all'articolo 2399 del codice civile **sono esclusi** dall'iscrizione e non possono essere nominati esperti i professionisti che presentano riduzioni della capacità personale relative all'interdizione o alla inabilitazione ai sensi dell'articolo 414 codice civile e dell'articolo 415 del codice civile, oppure quelli conseguenti ad una procedura concorsuale, quale fallimento o liquidazione giudiziale, oppure derivanti da una sentenza di condanna quale l'interdizione anche temporanea dai pubblici uffici.
- Un ulteriore requisito attiene all'**esperienza**: questi requisiti sono indicati dall'art. 13, comma 3 CCII e possono essere in sintesi elencati, per rispettiva categoria professionale di appartenenza, come segue:
 - iscrizione all'albo dei **dottori commercialisti**, degli **esperti contabili** o degli **avvocati** da almeno 5 anni, esperienza documentata nella ristrutturazione aziendale e nella crisi d'impresa;
 - per i **consulenti del lavoro**, iscrizione da almeno 5 anni al relativo albo, esperienza documentata della loro partecipazione in almeno tre casi di accordi di ristrutturazione omologati o di accordi sottostanti ai piani attestati o di presentazione dei concordati con continuità aziendale omologati;
 - per i **professionisti non iscritti** negli albi professionali, esperienza documentata nella funzione di amministrazione, direzione e controllo in imprese interessate da operazioni di ristrutturazione concluse con piani di attestati di risanamento, accordi di ristrutturazione dei debiti e concordati preventivi con conti-

nuità aziendale, anch'essi omologati e nei confronti dei quali non sia stata pronunciata una sentenza di apertura di fallimento o liquidazione giudiziale o sentenza di accertamento dello stato di insolvenza.

Per la **competenza** è necessario assolvere ad un percorso formativo di 55 ore di nell'ambito argomentativo previsto dal *decreto ministeriale 21 Marzo 2023*, all'interno del quale devono essere trattati i temi previsti dal decreto stesso, il numero di ore da dedicarvi e la tipologia del docente. Il decreto dispone inoltre che la formazione precedentemente maturata che risulti dal curriculum vitae o la partecipazione successiva a uno o più corsi di ulteriore approfondimento dei temi oggetto della formazione rilevano nella individuazione dell'esperto da parte del soggetto preposto alla nomina.

4.3 La procedura di nomina e i tempi

La Camera di commercio competente deve concludere il procedimento di nomina entro cinque giorni lavorativi dalla ricezione della domanda presentata dall'impresa in difficoltà. L'esperto designato ha due giorni per accettare l'incarico; in caso di mancata accettazione, si procede a nuova nomina. Il rispetto dei termini è funzionale a garantire la tempestività della procedura, elemento essenziale per l'efficacia preventiva dello strumento.

Soltanto in caso di insufficienza o incompletezza dei documenti allegati all'istanza di nomina dell'esperto presentata dall'impresa, il segretario generale invita l'imprenditore ad integrare come quanto ritenuto necessario entro il termine di 30 giorni. Decorso questo termine l'istanza non viene esaminata. Nulla vieta, in un successivo istante all'imprenditore, di proporre nuovamente una nuova domanda completa e circostanziata.



BOX DI SINTESI

Com'è composta la commissione che nomina l'esperto

- Due magistrati, un titolare e un supplente designati dal Presidente della sezione specializzata in materia di impresa del tribunale del capoluogo di regione o dalla provincia autonoma di Trento e Bolzano, nel cui di territorio si trova la Camera di Commercio che ha ricevuto l'istanza;
- Due membri, un titolare e un supplente designati dal Presidente della Camera di Commercio in cui è costituita la commissione;
- Due membri, un titolare ed un supplente, designati dal prefetto del capoluogo di regione o della provincia di Trento e Bolzano nel cui territorio si trova la Camera di Commercio che ha ricevuto l'istanza.

5. LA FIGURA DELL'ESPERTO: RUOLO, POTERI E RESPONSABILITÀ

5.1 Natura e funzione dell'esperto

L'esperto è il vero perno del meccanismo negoziale: **non è un consulente dell'imprenditore**, né un rappresentante dei creditori, ma un facilitatore indipendente che assiste le parti nel percorso di risanamento. La sua funzione è definita dall'art. 12, comma 2 CCII: egli deve favorire le trattative tra l'imprenditore e i creditori per individuare una soluzione idonea al superamento delle condizioni di squilibrio. La giurisprudenza ha qualificato il ruolo dell'esperto come *"terzo imparziale dotato di poteri valutativi ma non decisori"* (Tribunale Milano, Ord. 20 gennaio 2023).

Art. 12, comma 2 CCII

L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa e preservando, nella misura possibile, i posti di lavoro.

5.2 I compiti concreti e poteri operativi

Tra i compiti principali dell'esperto si annoverano:

- Effettuare un'analisi preliminare della situazione aziendale e dei bilanci e la contestuale verifica della sussistenza delle concrete possibilità di risanamento dell'impresa;
- la convocazione e conduzione delle trattative con i creditori: sarà tenuto quindi a convocare i creditori, anche quelli istituzionali quali l'agenzia delle entrate e l'Inps, e interloquire con i creditori bancari e finanziari in genere;
- proporre le soluzioni contrattuali di composizione tra le parti;
- esprimere il parere per gli atti di straordinaria amministrazione dell'impresa in crisi;
- riferire al tribunale in merito al procedimento di conferma delle misure protettive cautelari e sui procedimenti di autorizzazione sensi dell'art. 22 CCII a contrarre i finanziamenti o garanzie producibili;
- effettuare la redazione delle relazioni periodiche e della relazione finale;
- effettuare la segnalazione al tribunale di eventuali abusi della procedura o di condotte pregiudizievoli;
- qualora l'imprenditore presenti una domanda per l'omologazione del concordato preventivo quale esito della composizione negoziata, se nominato ausiliario del giudice, esprimere il parere sui risultati di un'eventuale liquidazione giudiziale.

5.3 Responsabilità e limiti

L'esperto risponde dei danni cagionati alle parti solo per dolo o colpa grave. La giurisprudenza (Trib. Roma, decr. 18 settembre 2023) ha chiarito che la colpa grave può configurarsi in caso di mancata vigilanza su comportamenti fraudolenti dell'imprenditore o di omessa segnalazione al tribunale di abusi evidenti. Criticamente, parte della dottrina ha segnalato che tale limite di responsabilità potrebbe indebolire la funzione di garanzia dell'esperto.

Peraltro, l'esperto è tenuto, in via generale, a rispettare i doveri di segretezza professionale, d'indipendenza, di terzietà e riservatezza, vincoli che lo espongono in astratto a responsabilità per il suo operato.

6. CONCLUSIONI

L'inizio della procedura di composizione negoziata rappresenta un momento di equilibrio delicato tra iniziativa privata e controllo pubblico. La qualità dell'accesso, la tempestività della nomina e la competenza dell'esperto determinano in larga misura il successo dell'intero percorso. Le prime esperienze applicative dimostrano che, se correttamente gestito, lo strumento può fungere da ponte di dialogo tra impresa e creditori.

FAQ – Le domande più frequenti

Quali sono i requisiti per accedere alla composizione negoziata?

In buona sostanza, viene stabilito che per l'accesso alla composizione negoziata sia sufficiente "anche soltanto" uno stato di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne renda probabile la crisi o l'insolvenza.

È obbligatorio accettare la proposta dell'esperto?

L'esperto non ha alcun potere decisionale: facilita le trattative ma le scelte restano all'imprenditore e ai creditori.

È possibile accedere alla CN anche se sono stati notificati decreti ingiuntivi, pignoramenti o iscrizioni di ipoteche?

Certamente sì, ma sarà opportuno richiedere le misure protettive che possono sospendere le azioni esecutive in corso.

Con l'accesso alla CN si mantiene la riservatezza?

L'accesso alla CN non comporta alcun obbligo pubblicitario né obblighi di comunicazione verso i soggetti non coinvolti: la procedura garantisce la massima riservatezza. Nel momento in cui però verranno richieste le misure protettive presso il tribunale, queste verranno pubblicate al registro delle imprese, rendendo pubblica la richiesta.

L'APPROFONDIMENTO: LA FIRMA DIGITALE

Ricordiamo alcuni aspetti che riguardano la firma digitale (chi fosse già esperto può omettere la lettura di questo approfondimento, non strettamente necessario alla predisposizione dell'istanza di composizione negoziata, ma utile a chi ne sentisse la necessità).

Sorgono infatti e molto spesso dei dubbi in merito a tale modalità informatica dei documenti, dubbi che meritano un breve ripasso. Con l'evoluzione degli strumenti digitali la firma digitale è diventata uno strumento indispensabile per attribuire ai documenti validità giuridica e legale. La firma digitale è lo **strumento che permette di attribuire a un documento elettronico lo stesso valore legale di una firma autografa su carta.**

Quali sono le modalità più diffuse¹

Tra le modalità più diffuse si trovano la firma Pades o Cades (che sono spesso confuse tra loro) mentre è vero che si differenziano per caratteristiche e campi di applicazione.

LE FIRME DIGITALI		
Caratteristiche	Firma Pades	Firma Cades
Generali	Pdf Advanced Electronic Signatures: può firmare esclusivamente file PDF e il documento firmato mantiene l'estensione originale (.pdf), rendendolo visualizzabile con qualsiasi lettore PDF comune come Adobe Acrobat Reader	CMS Advanced Electronic Signatures: può firmare qualsiasi tipo di file (PDF, DOC, TXT, ...) incapsulandolo in una "busta" crittografica con estensione .p7m. La sua visualizzazione richiede un software specifico di firma digitale
Formato file	PDF	Qualsiasi tipo di file (PDF, DOC, TXT, ecc.)

¹ Vedasi Agenzia per l'Italia Digitale, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Estensione file	Rimane .pdf	Diventa .p7m
Visualizzazione	Con tutti i lettori PDF comuni (es. Acrobat Reader)	Richiede software specifici per la firma digitale (quali Aruba Sign, Dike)
Firma grafica	Può includere una firma visibile all'interno del PDF	Non permette l'inserimento di una firma grafica visibile nel documento originale

La peculiarità dei modelli organizzativi societari 231 per la prevenzione dei reati tributari



A cura di **Riccardo Sartori**

Il decreto legislativo n. 231/2001 ha introdotto una forma di responsabilità per le società che può derivare dalla commissione dei reati da parte di soggetti apicali (amministratori), o dai loro diretti sottoposti, nell'interesse dell'impresa. Tra questi reati vi rientrano anche quelli tributari descritti dal d.lgs n. 74/2000. La loro prevenzione diventa fondamentale nell'ottica di tutelare l'impresa da possibili gravi e talvolta irreversibili conseguenze.

1. INTRODUZIONE

La possibile commissione dei reati tributari rappresenta uno dei maggiori pericoli per la salute della società. La prevenzione degli illeciti fiscali, quindi, diventa estremamente necessaria e fondamentale, se si vuol salvaguardare l'operatività e la funzione dell'impresa stessa. La normativa di riferimento è infatti del tutto peculiare. La tipologia dei reati tributari è estremamente varia. Le nozioni fiscali e i loro adempimenti sono particolarmente tecnici. La logica conseguenza è che le società moderne attuali debbono necessariamente dotarsi di un modello organizzativo (MOG) "cucito su misura" tenuto conto della struttura e della tipologia dell'impresa cui ci si riferisce. Non solo: i controlli interni attuati mediante il MOG debbono caratterizzarsi per la loro intensità, accuratezza e per il loro stringente coordinamento con le specifiche tecniche della complessa normativa tributaria sempre in costante evoluzione.

2. IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231/2001 E LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELLE SOCIETÀ DIPENDENTE DA REATO: BREVI CENNI NORMATIVI

Occorre partire da una doverosa e rapida disamina sulla normativa di riferimento. Come noto, principio cardine del diritto penale è che la responsabilità da reato non può che essere personale (art. 27 della Costituzione).

Dell'illecito penale, in teoria, risponde solo la persona fisica, per fatto proprio e colpevole. Un tempo, si diceva che la *"societas delinquere non potest"* (la società non può delinquere).

Tuttavia, come altrettanto noto, il **decreto legislativo n. 231 del 2001** ha introdotto la responsabilità degli enti (o delle società) dipendente da reato.

Una responsabilità che per alcuni teorici ha natura amministrativa; per altri, invece, rappresenta una commistio-

ne tra il diritto penale ed il diritto amministrativo.

Tradotto in estrema sintesi: anche le società possono rispondere degli illeciti penali commessi dall'amministratore (ma non solo, *infra*) nell'esercizio dell'impresa.

Come? Mediante **sanzioni** potenzialmente dannose, sia dal punto di vista operativo che economico, per la società coinvolta.

Tuttavia, in molti casi, la predisposizione di un adeguato modello organizzativo societario (MOG) può fungere da vera e propria ancora di salvezza per l'intera impresa, per il suo patrimonio, e per le persone coinvolte nell'esercizio dell'attività societaria.

3. IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Cos'è un modello 231 (MOG)? È un sistema di organizzazione, gestione e controllo che ciascuna società può adottare per prevenire la commissione, da parte dell'impresa stessa, dei reati inseriti nel decreto legislativo n. 231/2001.

È obbligatorio per le società dotarsi di un MOG?

No, è una semplice facoltà. La legge non prevede alcun obbligo.

Quali sono le persone giuridiche assoggettabili alla responsabilità di cui al d.lgs. n. 231/2001?

L'art. 1, comma 2, del decreto legislativo in esame precisa come i destinatari della normativa appena richiamata siano *“gli enti forniti di personalità giuridica”* e *“le società e associazioni anche prive di personalità giuridica”*. Possiamo quindi ritenere che, nell'intento del legislatore, debbano essere ricomprese: le società di capitali; le società di persone; le associazioni non riconosciute; gli enti pubblici economici; le fondazioni; i condomini edili ed i consorzi con attività esterna; gli enti *no profit*; i comitati; le società a partecipazione pubblica; le imprese che svolgono attività di pubblico interesse.

Tutte le persone fisiche sono assoggettabili alla responsabilità di cui al d.lgs. 231/2001?

No. La responsabilità in esame non si applica *“allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”* (**art. 1, comma 3**, d.lgs. 231/2001)

Quali sono i reati presupposto della responsabilità ai sensi della normativa 231?

La normativa in questione pone l'attenzione, sin da subito, al principio di legalità (principio cardine del diritto penale in generale) secondo il quale nessuno può essere punito per un reato non previsto come tale dal legislatore al momento della sua commissione. Ed infatti, l'art. 2 afferma proprio che *“l'ente non può essere ritenuto responsabile per un fatto costituente reato se la sua responsabilità amministrativa in relazione a quel reato e le relative sanzioni non sono espressamente previste da una legge entrata in vigore prima della commissione del fatto”*.

Il legislatore, quindi, dopo aver ribadito un concetto mai banale (che trova la sua fonte nell'art. 25 della Costituzione) si premura di specificare tutti quei reati (c.d. “presupposto”) che possono far sorgere una responsabilità della persona giuridica (e quindi della società).

Illeciti che troviamo indicati e descritti negli artt. 24 - 26 del d.lgs. 231/2001 (a titolo esemplificativo ma non esaustivo: reati contro la Pubblica Amministrazione; reati in materia di sicurezza e ambiente; reati di riciclaggio;). Non tutti i reati, quindi, sono fonte della responsabilità oggetto di analisi.

Quali sono i reati “tributari” presupposto della responsabilità ex art. 231?

L'art. 25-*quinquiesdecies* del d.lgs. n. 231/2001 - inserito dall'art. 39, comma 2, D.L. 26 ottobre 2019, n. 124, convertito, con modificazioni, dalla L. 19 dicembre 2019, n. 157 ed integrato con l'art. 5 comma 1, lett. c, del d.lgs. 14 luglio 2020, n. 175 - prevede, infatti, che anche i **reati tributari** (disciplinati dal d.lgs n. 74/2000 e successive modifiche) siano fonte della responsabilità, anche per le persone giuridiche e non solo per il singolo individuo (quest'ultimo assoggettabile comunque ad una sanzione penale).

Nella “231” vengono, quindi, in evidenza, i seguenti illeciti:

- la **dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti**
- La **dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici**
- La **dichiarazione infedele** (solo a determinate condizioni)
- L'**omessa dichiarazione** (solo a determinate condizioni)
- L'**emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti**
- L'**occultamento o istruzione di documenti contabili**
- L'**indebita compensazione**, negli stessi casi della dichiarazione infedele e dell'omessa dichiarazione
- La **sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte**

Quando la società risponde ai sensi del d.lgs 231 dei reati commessi nell'esercizio dell'impresa?

La società non risponde sempre e comunque di tutti gli illeciti penali indicati dalla normativa “231”, realizzati nell'ambito esercizio dell'impresa.

Occorre, infatti, che tali reati siano commessi da **soggetti specifici**, ricoprenti determinanti funzioni ovvero aventi specifiche caratteristiche o qualifiche all'interno della compagine societaria.

La normativa, infatti, individua **due categorie** di persone fisiche potenzialmente responsabili di compromettere, con la loro condotta, l'impresa in cui operano : i soggetti in posizione apicale ed i sottoposti.

Gli “**apicali**” sono le persone fisiche poste al vertice della struttura aziendale (art. 5: *“le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso”*); se andiamo sul concreto, facciamo riferimento a coloro che sono in grado si tratta di coloro che sono in grado di manifestare la volontà dell'impresa e che, pertanto, si identificano con essa (il classico esempio è dato dall'amministratore unico o delegato, o dal legale rappresentante).

I “**sottoposti**”, sono invece quelle persone fisiche soggette alla direzione o alla vigilanza degli apicali.

In quali casi la condotta di questi soggetti può essere fonte di responsabilità (ai sensi del d.lgs. 231) anche della società?

Affinché l'impresa sia chiamata (in sede penale) a rispondere, ai sensi della normativa appena richiamata, per via dell'operato degli apicali o dei sottoposti, è necessario che le condotte oggetto di contestazione siano state realizzate per una finalità societaria.

L'**art. 5** del decreto legislativo in esame, infatti, afferma che *“l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio”*.

Non solo, viene appunto precisato che l'ente **non risponde** se le persone indicate dalla normativa (gli apicali o i sottoposti) *“hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi”*.

Quali sono le sanzioni applicabili alla società in caso di responsabilità ai sensi della 231?

L'articolo 9 del decreto 231 stabilisce che le sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono: a) la sanzione pecuniaria;

b) le sanzioni interdittive;

c) la confisca;

d) la pubblicazione della sentenza.

Le **sanzioni interdittive**, a loro volta, si articolano in cinque diverse tipologie: l'interdizione dall'esercizio dell'attività; la sospensione o revoca delle autorizzazioni licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; nonché il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

È applicabile alle società l'istituto della confisca nei casi di responsabilità ex 231?

L'art. 19 prevede che *“nei confronti dell'ente è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato”*.

Il sistema di confisca previsto dal decreto 231 si sviluppa attraverso due differenti strumenti: la **confisca diretta** e la **confisca per equivalente**. La prima riguarda il prezzo o il profitto del reato che l'ente ha concretamente ottenuto. La seconda, regolata dal comma 2 dell'art. 19, interviene invece nei casi in cui non sia possibile procedere alla confisca diretta prevista dal comma 1 e consente di aggredire somme di denaro, beni o altre utilità aventi un valore corrispondente al prezzo o al profitto derivante dall'illecito.

Anche l'ente può essere sottoposto a misure cautelari?

Sì, la disciplina cautelare delineata dal decreto 231 configura un meccanismo volto a prevenire la reiterazione di illeciti amministrativi dipendenti da reato, permettendo l'adozione di interventi restrittivi già nella fase delle indagini preliminari.

Non a caso, l'**art. 45** del decreto stabilisce che, qualora emergano gravi indizi della responsabilità dell'ente (quindi della società) per un illecito amministrativo derivante da reato e siano presenti elementi concreti, specifici e fondati tali da far ritenere effettivo il rischio di commissione di ulteriori fatti della stessa natura, il pubblico ministero può richiedere l'applicazione, in via cautelare, di una delle **sanzioni interdittive** quali: la sospensione dell'attività (o, nei casi più gravi, interdizione dal suo esercizio); la revoca o sospensione di autorizzazioni, licenze o concessioni utilizzate per la realizzazione dell'illecito; il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione; l'esclusione da contributi, agevolazioni o finanziamenti e revoca di quelli già ottenuti; il divieto di promuovere beni o servizi. Va però precisato che, sul piano tecnico-giuridico, l'applicazione di tali misure richiede la presenza congiunta di due presupposti. Il primo riguarda la sussistenza di **gravi indizi della responsabilità** dell'impresa per l'illecito amministrativo contestato. Il secondo attiene al *periculum in mora*, inteso come la presenza di elementi oggettivi e specifici che evidenzino il rischio attuale e concreto di reiterazione di illeciti della stessa tipologia.

L'**art. 46** del decreto 231, poi, detta i criteri che devono guidare il giudice nella scelta della misura più adeguata. Trattasi di una valutazione che deve essere orientata alla concreta idoneità della misura a fronteggiare le esigenze cautelari emerse nel caso specifico, assicurando **proporzionalità** rispetto alla gravità del fatto e alla misura della sanzione che potrebbe essere irrogata in fase definitiva (ossia a processo terminato).

L'**interdizione dall'esercizio dell'attività** è pacificamente considerata da tutti gli operatori come lo strumento più incisivo; tale misura può essere adottata **solo quando ogni altra misura risulti insufficiente a garantire la tutela cautelare**, configurandosi come rimedio di ultima istanza.

Perché è fondamentale che un'impresa si doti di un modello organizzativo?

La risposta è semplice. Intanto per una esigenza di correttezza: si deve prevenire la commissione, per il tramite della società, di qualsiasi illecito penale.

In secondo luogo perché, come si è visto sopra, laddove un soggetto "apicale" o "sottoposto" dell'impresa compia un reato presupposto del d.lgs. n. 231, nell'interesse o vantaggio della stessa, le sanzioni per la persona giuridica (o le misure cautelari) potrebbero essere talmente gravi da portare a conseguenze irreversibili (come, ad esempio, al blocco dell'attività, a situazione debitorie pesanti e, quindi, al fallimento).

In quali casi la società non è responsabile?

In linea generale *"l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza"* (art. 6, comma 1).

Tuttavia, l'**art. 6, comma 2**, del d.lgs 231/2001 **esclude una forma di responsabilità dell'impresa** laddove ricorrano questi presupposti tassativi:

- a) quando l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione e di gestione** (MOG) idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- b) quando il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento sia stato affidato a un **organismo** dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (c.d. **organismo di vigilanza**);
- c) quando le persone fisiche hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- d) quando non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di vigilanza.

L'articolo di legge in questione è di fondamentale rilevanza. E soprattutto per quanto riguarda i **reati tributari**, rispetto i quali la progettazione di efficaci **protocolli di controllo fiscale** diventa assolutamente indispensabile per prevenire la commissione degli illeciti sopra menzionati.

Ha senso per la società dotarsi di un MOG dopo la contestazione di un illecito previsto dal d.lgs. 231?

Certamente. L'**articolo 17** del decreto 231 prevede che le **sanzioni interdittive** non trovino applicazione qualora l'ente, **prima dell'apertura del dibattimento di primo grado (fase processuale)**, abbia sanato le proprie carenze strutturali attraverso l'adozione e l'effettiva attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati analoghi a quello contestato. Tale disciplina evidenzia come il legislatore abbia chiaramente riconosciuto e incentivato l'introduzione di un MOG anche in un momento successivo alla commissione del reato presupposto.

L'adozione di un modello organizzativo dopo la contestazione dell'illecito non solo mantiene una sua utilità, ma può costituire una rilevante scelta strategica sia sotto il profilo processuale sia sotto quello della riorganizzazione interna, pur non avendo più un effetto esimente. La giurisprudenza ha infatti più volte confermato che l'**implementazione tardiva del MOG**, pur non potendo escludere la responsabilità dell'ente, è comunque idonea ad incidere sull'entità del trattamento sanzionatorio **nonché ad evitare l'irrogazione delle misure interdittive**.

**BOX DI SINTESI****Il decreto legislativo 231 e i reati tributari**

- **Natura della responsabilità della società:** il d.lgs 231/2001 ha introdotto una responsabilità per le società che la dottrina definisce come *"tertium genus"* (essendovi elementi tipici dell'ordinamento penali e altri dell'ordinamento amministrativo) compatibile con i principi costituzionali di responsabilità per fatto proprio e colpevole (art. 27 della Costituzione)
- **Quando risponde la società:** solo per i reati indicati nel d.lgs 231/2001 commessi dai soggetti apicali o dai loro sottoposti, nell'interesse o a vantaggio dell'ente;
- **Quali sono le sanzioni applicabili alle società in caso di accertamento dei reati:** le sanzioni pecuniarie; le sanzioni interdittive; la confisca; la pubblicazione della sentenza.
- **Le società possono rispondere per la commissione dei reati tributari:** ciò è possibile per via dell'art. 25-*quinqüesdecies* del d. Lgs. 231 (integrato recentemente con l'art. 5 comma 1, lett. c, del d.lgs. 14 luglio 2020, n. 175)

4. IL MOG TARATO SUI REATI TRIBUTARI

Come già anticipato, ogni modello deve essere costruito sulla base delle esigenze della singola società che intenda adottarlo e che voglia adeguarsi alla normativa 231.

Utilizzare modelli di altre imprese per adattarli alla propria, infatti, non ha alcun senso logico e pratico. Questo in quanto quello schema potrebbe non essere aderente alla realtà imprenditoriale di riferimento ed esporre la società ai rischi dipendenti dalla commissione dei reati sopra richiamati.

Più un modello è "sartoriale", minore è la possibilità che possano realizzarsi le conseguenze dannose sottese agli illeciti che la normativa 231 ha introdotto. Altrettanto minore è il rischio che l'organo inquirente (la Procura della Repubblica territorialmente competente) possa sollevare alla società coinvolta contestazioni di sorta.

Per prima cosa, quindi, l'esperto della 231 **deve avere ben chiara quelle che sono le peculiarità, le finalità e le caratteristiche (anche storiche) dell'azienda che intende dotarsi del MOG.**

Per fare questo diventa essenziale raccogliere i dati aziendali di rilievo (soprattutto al fine di comprenderne i processi, flussi finanziari e di individuare le aree di operatività, in particolare quelle esposte ad un maggior rischio di illeciti).

Occorre poi individuare quali possano essere i **reati presupposto della 231** ricorrenti nell'attività oggetto di monitoraggio.

Fondamentale, quindi, diviene l'attività di **"mappatura del rischio"**. Per quanto attiene ai rischi connessi all'attività tributaria si dovrà, pertanto, avere particolare attenzione alla gestione delle dichiarazioni fiscali, alla tenuta della contabilità, al procedimento di emissione e di ricezione di fatture, alle modalità di gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria e dei consulenti fiscali.

I **protocolli operativi** che nasceranno a fronte della mappatura dei rischi dovranno quindi regolamentare, in modo stringente, tutte le fasi di predisposizione delle dichiarazioni fiscali, includendo i controlli incrociati tra le varie funzioni aziendali, le verifiche sulla correttezza dei dati contabili impiegati e le procedure di autorizzazione differenziate in base alla rilevanza delle diverse e complesse operazioni. **Fornirsi di protocolli specifici per la**

prevenzione di reati tributari diventa quindi di estrema rilevanza.

Si pensi ad esempio alla classica e ben nota “fattura” che, in questo senso, rappresenta il primo strumento che pone problematiche a livello tributario. È pertanto assolutamente necessario porre un'attenzione particolare ai processi di fatturazione, sia in entrata che in uscita, assicurando il controllo dell'effettiva esistenza delle operazioni e della regolarità formale dei documenti emessi o ricevuti.

Anche l'attenzione per la **gestione delle risorse finanziarie** riveste un ruolo cruciale ai fini della prevenzione dei reati tributari e richiede norme interne capaci di impedire l'uso dei fondi per operazioni fittizie o la costituzione di disponibilità non dichiarate.

Da non sottovalutare poi l'importanza dei **flussi informativi** diretti all'organismo di vigilanza dell'ente (la cui formazione riveste un ruolo cruciale nella prevenzione dei reati tributari). Tali comunicazioni devono comprendere segnalazioni puntuali riguardanti eventuali irregolarità fiscali, le verifiche tributarie in corso, le variazioni rilevanti della base imponibile e le operazioni con soggetti considerati a rischio.

Merita poi un breve cenno il **sistema disciplinare** che ogni MOG che si rispetti deve necessariamente avere; per quanto attiene ai reati tributari, è auspicabile che il meccanismo in questione preveda sanzioni proporzionate alla gravità delle violazioni delle regole fiscali interne, tenendo conto sia delle semplici irregolarità formali, sia dei comportamenti potenzialmente riconducibili agli illeciti tributari di carattere penale.

Va poi ricordato come non si debba mai sottovalutare la procedura di **formazione del personale** che deve essere mirata e costantemente aggiornata, tenuto conto dei continui sviluppi della normativa fiscale e della prassi amministrativa.

Da ultimo, si deve tenere a mente che i modelli organizzativi necessitano di una **verifica periodica** e di un costante aggiornamento. Ciò soprattutto nel caso in cui emergano rilevanti violazioni delle prescrizioni da parte del personale ma anche quando intervengano mutamenti significative nell'organizzazione societaria o nell'impianto legislativo di riferimento.

**BOX DI SINTESI****Il modello di organizzazione societario per i reati tributari - come deve essere strutturato**

- **L'analisi dell'impresa:** conoscere e capire le peculiarità dell'impresa è fondamentale per iniziare a strutturare il modello
- **La mappatura del rischio:** analizzare tutti i rischi connessi all'attività tributaria è indispensabile per prevenire ogni illecito astrattamente realizzabile
- **I protocolli operativi:** la loro creazione è essenziale per intercettare tutte le problematiche connesse alla gestione delle risorse finanziarie e ai flussi economici e comunicativi
- **Il monitoraggio sull'adeguatezza concreta del modello** passa attraverso le verifiche periodiche e l'attività di vigilanza, l'aggiornamento costante del personale dell'impresa e l'applicazione di sanzioni disciplinari interne da applicarsi in caso di violazioni

5. CONCLUSIONI

L'implementazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo strutturato in modo puntuale e adeguato ai rischi connessi ai **reati tributari** costituisce un fattore determinante per le imprese che operano in ambiti caratterizzati da elevate esposizioni al rischio fiscale. Sia per la fase preventiva che per quella processuale (nel caso di contestazione di illeciti penali).

La centralità di un MOG realmente efficace rappresenta un'esigenza che emerge sia dal dettato normativo, sia dagli orientamenti consolidati della giurisprudenza, i quali delineano un regime di responsabilità particolarmente rigoroso per gli enti privi di idonei strumenti organizzativi.

Va da sé che il valore strategico di un modello correttamente configurato e strutturato si radica nella stessa logica della responsabilità amministrativa degli enti, fondata sul principio della colpa organizzativa.

Un MOG specifico per l'area dei reati tributari rappresenta, dunque, un **presidio di prevenzione primaria**, volto a individuare e neutralizzare i profili di comportamenti a rischio, prima che questi possano degenerare in condotte illecite.

Va sempre considerata (e temuta) la peculiarità dei reati fiscali che impone, comunque, la predisposizione di procedure interne che regolamentino in maniera stringente tutto ciò che riguarda l'ambito tributario (come la predisposizione delle dichiarazioni fiscali, la gestione e conservazione delle scritture contabili, l'emissione e la ricezione delle fatture e i rapporti con l'amministrazione finanziaria).

In questo senso, quindi, l'efficacia preventiva del modello si concretizza attraverso meccanismi di controllo trasversali tra differenti funzioni aziendali, sistemi autorizzativi graduati e verifiche puntuali sull'attendibilità e sulla correttezza dei dati impiegati nelle operazioni aventi rilevanza fiscale.



BOX DI SINTESI

L'adozione di un M.O.G.: i vantaggi per le società:

- Prevenzione degli illeciti penali
- Controllo costante dell'attività degli amministratori e dei loro sottoposti
- Costante adeguamento dell'impresa alla realtà legislativa vigente
- Monitoraggio costante dei flussi aziendali
- Prevenzione delle sanzioni del d.lgs 231/2001
- Salvaguardia della salute della società

La contabilità analitica come strumento di prevenzione e gestione della crisi d'impresa



A cura di **Matteo Belluzzi**

Nel presente contributo ci occupiamo di individuare e descrivere quello strumento contabile definito in dottrina come "contabilità analitica", valutando possibili approcci allo stesso da parte dell'impresa.

Tipicamente, quando si parla di contabilità analitica, magari attraverso l'uso del sinonimo "contabilità industriale", nei reparti amministrativi delle nostre micro imprese si pensa immediatamente ad uno strumento complesso, di difficile applicazione nelle realtà aziendali in questione, adatto ad imprese di maggiori dimensioni.

In realtà, un approccio analitico alle registrazioni contabili è affrontabile da qualunque azienda con contabilità interna, e potrebbe rappresentare un importante tassello di quel tanto auspicato "adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile", voluto dal legislatore con il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

1. CONTABILITÀ GENERALE E CONTABILITÀ ANALITICA: DIFFERENZE

La contabilità generale si caratterizza per essere un adempimento obbligatorio, previsto e regolamentato dal codice civile, oltre che dal DPR 600/1973.

Essa rappresenta un sistema di rilevazione degli accadimenti gestionali, tramite il meccanismo della partita doppia, dove i fatti di gestione, una volta contabilizzati, vengono classificati in schemi di sintesi (stato patrimoniale e conto economico). Tali schemi sono volti ad apprezzare la situazione patrimoniale, finanziaria ed il grado di redditività dell'impresa, riferiti ad un arco temporale limitato (tipicamente l'anno solare). Tuttavia, proprio per la sua natura consuntiva e aggregata, la contabilità generale risulta poco idonea a cogliere con tempestività i segnali di squilibrio che possono anticipare una situazione di crisi.

Dei due schemi di sintesi sopra citati, se ci concentriamo sul conto economico, possiamo affermare come la rilevazione delle voci (tipicamente, i costi) avvenga per natura.

Tale tipologia di rilevazione raggruppa le voci di spesa sulla base della loro origine economica (es. costi per acquisto materie, costi per servizi, costo del personale, ecc.), senza consentire di individuare con precisione le aree aziendali, i prodotti o le attività che generano inefficienze o marginalità negative, informazioni invece cruciali in una fase di tensione economico-finanziaria.

La contabilità analitica (anche detta contabilità industriale o contabilità dei costi) rappresenta un sistema di rilevazioni contabili facoltativo, gestito dall'azienda su base volontaria, ma di fatto **essenziale nei contesti di monitoraggio della crisi e di risanamento aziendale**.

Tale sistema contabile mira ad approfondire la genesi della redditività aziendale, attraverso un'allocazione delle voci di conto economico volta a misurare il grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse. In un'ottica di crisi d'impresa, la contabilità analitica consente di individuare tempestivamente le aree di perdita, i centri di costo non efficienti e le attività non sostenibili, supportando l'imprenditore nelle decisioni correttive e nelle azioni di riequilibrio.

A differenza della contabilità generale, nella contabilità analitica la rilevazione dei costi avviene per destinazione, con un raggruppamento di costi e ricavi in base alla loro "appartenenza" ad una specifica funzione aziendale (es. reparto produzione, reparto commerciale, reparto amministrativo). Questo metodo permette di valutare la redditività di specifiche aree di attività (linee di prodotti o servizi, aree geografiche, commesse, tipologie di clientela) e rappresenta uno strumento fondamentale sia per la **prevenzione della crisi**, sia per la predisposizione di piani di risanamento e di continuità aziendale consapevoli e sostenibili.

2. METODOLOGIE DI IMPLEMENTAZIONE DELLA CONTABILITÀ ANALITICA

Nella prassi operativa esistono diversi metodi per giungere agli obiettivi che tipicamente ci si pone con la gestione di un sistema di contabilità analitica, ossia gestire un conto economico per destinazione, al fine di valutare la redditività di reparto. Tali obiettivi assumono un ruolo particolarmente rilevante anche in ottica di **prevenzione della crisi d'impresa**, poiché consentono di individuare tempestivamente aree di inefficienza, margini negativi e squilibri economici che, se non corretti, possono compromettere la continuità aziendale.

I metodi che analizziamo nel presente contributo rappresentano, in alcuni casi, modalità che potremmo definire "arcaiche" di "giungere alla meta", sistemi che consentono una strutturazione della cd. "contabilità dei costi", senza tuttavia strutturare un vero e proprio sistema analitico di rilevazione contabile. Nonostante ciò, anche tali approcci possono fornire un primo livello informativo utile a supportare l'imprenditore nel monitoraggio degli equilibri economici, soprattutto nelle realtà di dimensioni ridotte o in fase iniziale di strutturazione degli assetti.

Tali metodologie possono essere così sintetizzate:

1. Sistema unico di rilevazione (solo generale);
2. Sistema solo contabile (generale ed analitica);
3. Sistema contabile/extra-contabile.

Di seguito ne delineiamo i tratti distintivi, evidenziandone anche l'impatto in ottica di adeguati assetti e di gestione della crisi.

3. SISTEMA UNICO DI RILEVAZIONE (SOLO CONTABILITÀ GENERALE)

Per comprendere a fondo tale prima metodologia e, in generale, la contabilità analitica, è fondamentale approfondire alcuni concetti di base.

Un sistema di contabilità dei costi (e, quindi, di contabilità analitica) si fonda sulla segmentazione dell'azienda in oggetto di costo, assaggio imprescindibile per attribuire correttamente i costi alle attività che li hanno generati e per valutare la sostenibilità economica delle stesse, aspetto cruciale in una situazione di tensione o crisi.

Gli oggetti costo (o oggetti di calcolo) sono costituiti da unità economiche di riferimento, unità che partecipano

(direttamente o indirettamente) al processo produttivo/commerciale/di erogazione del servizio.

In tal senso, esistono:

- **oggetti di costo finali**, costituiti dal prodotto finito (imprese di produzione), dalla merce scambiata (imprese commerciali) o dal servizio reso (imprese di servizi);
- **oggetti di costo intermedi**, che possono assumere diverse connotazioni ed articolazioni, a seconda della tipologia di impresa, del metodo di determinazione dei costi di prodotto/servizio utilizzato, del livello di dettaglio perseguito. Ne sono esempi, in un'azienda di produzione, per una classificazione su più livelli, i reparti o centri di responsabilità (livello 1), le fasi di lavorazione (livello 2), le singole attività produttive (livello 3).

Ecco che nel sistema unico di rilevazione (solo generale), il piano dei conti di contabilità generale, in relazione alle componenti di conto economico, comprenderà voci di costo/ricavo (conti contabili):

- classificate per natura, in ottemperanza agli obblighi civilistici, con il fine di redigere il bilancio d'esercizio (conto economico);
- classificate per destinazione rispetto all'oggetto di costo intermedio o finale, con obiettivi informativi legati appunto alla contabilità dei costi.

Per spiegare con un esempio la modalità descritta di contabilizzazione, riportiamo l'esempio di un'impresa tipografica e del relativo piano dei conti, il quale riporta un mix di classificazioni di costi e ricavi, con una categorizzazione delle voci che si rifà sia alla logica degli oggetti di costo intermedi (Figura 2), sia alla logica dell'individuazione di oggetti di costo finali (Figura 1).

In *Figura 2* vediamo come vi siano voci di spesa attribuite a centri di responsabilità (reparto stampa, reparto prestampa) o a fasi di lavorazione (i vari macchinari, per la contabilizzazione del costo per ricambi, individuano le singole fasi).

In *Figura 1* vediamo come ricavi e costi diretti (lavorazioni esterne) sia stati attribuiti direttamente al prodotto finito (macro famiglie di prodotti).

Figura 1

B) Costi della produzione		
<i>6) per materie prime, sussidiarie, di consu.</i>		
801007	ACQUISTO DI IMBALLAGGI	3.987
801011	MATERIALE DI CONSUMO	94
801101	ACQUISTO MATERIE PRIME CARTA	304.666
801102	ACQUISTO MATERIE PRIME INCHIOSTRO	22.921
801103	ACQUISTO MATERIE PRIME LASTRE	57.233
801104	ACQUISTO CHIMICI/SOLVENTI PRESTAMPA	5.439
801105	ACQUISTO CHIMICI/SOLVENTI STAMPA	13.281
801111	MATERIALE DI CONSUMO STAMPA	16.005
801112	MATERIALE DI CONSUMO PRESTAMPA	6.628
801119	ACQ. RICAMBI SVILUPPATRICE	706
801120	ACQ. RICAMBI CTP HEIDELBERG	275
801122	ACQ. RICAMBI ROLAND 70*100	16.114
801124	ACQ. RICAMBI HEIDELBERG 35*50	945
801125	ACQ. RICAMBI HEIDELBERG 25*50	628
801126	ACQ. RICAMBI TAGLIACARTE WOLLENBERG	360
801131	ACQ. RICAMBI SPIRALATRICE	149
801134	ACQ. RICAMBI CELLOPHANATRICE	310

Figura 2

CONTO ECONOMICO					
A) Valore della produzione			7) per servizi		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni 1.649.861					669.808
904101	MODULISTICA AZIENDALE C/VENDITE	151.565	809101	LAVORAZIONI ESTERNE MODULISTICA AZ.	11.832
904102	RIVISTE C/VENDITE	467.228	809102	LAVORAZIONI ESTERNE RIVISTE	43.886
904103	LIBRI C/VENDITE	272.554	809103	LAVORAZIONI ESTERNE LIBRI	74.508
904104	CATALOGHI BROCHURES C/VENDITE	338.502	809104	LAV.CATALOGHI/BROCHURES	60.391
904105	MANIFESTI C/VENDITE	7.270	809105	LAVORAZIONI ESTERNE MANIFESTO	530
904106	POSTER C/VENDITE	4.697	809106	LAVORAZIONI ESTERNE POSTER	0
904107	PANNELLI ESPOSITORI C/VENDITE	6.634	809107	LAVORAZIONI ESTERNE PANNELLI/ESPOSITORI	3.675
904108	LITOGRAFIE D'AUTORE C/VENDITE	31.478	809108	LAVORAZIONI ESTERNE LITOGRAFIE D'AUTORE	250
904109	LOCANDINE VOLANTINI C/VENDITE	29.978	809109	LAVORAZIONI ESTERNE LOCANDINE/VOLANTINI	1.185
904110	PIEGHEVOLI FOLDERS DEPLIANTS C/VENDITE	115.525	809110	LAVORAZIONI ESTERNE PIEGHEVOLI/FOLDERS	28.475
904111	CARTELLE CARTELLINE C/VENDITE	86.777	809111	LAVORAZIONI ESTERNE CARTELLE	56.998
904112	BLOCCHI NOTES/CARTA CHIMICA C/VENDITE	42.033	809112	LAVORAZIONI ESTERNE BLOCCHI NOTES	21.066
904113	BUSTE C/VENDITE	14.648	809113	LAVORAZIONI ESTERNE BUSTE	372
904114	SHOPPERS C/VENDITE	6.504	809114	LAVORAZIONE ESTERNA SHOPPERS	2.255
904115	GADGETS AZIENDALI C/VENDITE	74.469	809115	LAVORAZIONI ESTERNE GADGETS AZIENDALI	38.399

Tale impostazione consente, seppur con evidenti limiti, di ottenere prime informazioni utili alla valutazione della redditività delle diverse aree aziendali. Tuttavia, in ottica di crisi d'impresa, questa metodologia risulta spesso poco efficace, sia per la scarsa flessibilità informativa sia per la difficoltà di individuare tempestivamente le cause profonde degli squilibri economici.

Un problema ricorrente di questa metodologia è rappresentato dal proliferare dei conti contabili. I piani dei conti aziendali risentono fortemente dell'influenza della normativa fiscale, con una moltiplicazione delle voci di costo e ricavo che, se ulteriormente segmentate per destinazione, rendono il conto economico complesso e di difficile lettura, anche per i portatori di interessi istituzionali. Tale complessità può ostacolare una chiara rappresentazione della situazione economica dell'impresa, proprio quando sarebbe invece necessario disporre di informazioni sintetiche e tempestive per fronteggiare una potenziale crisi.

4. SISTEMA SOLO CONTABILE (CONTABILITÀ GENERALE E CONTABILITÀ ANALITICA)

Questa seconda metodologia di lavoro rappresenta la vera e propria contabilità analitica ed è quella che, a regime, risulta maggiormente idonea a supportare l'impresa nel monitoraggio degli equilibri economico-finanziari e nella gestione della crisi.

Tipicamente, viene attivato nel software di contabilità il modulo legato alla contabilizzazione analitica, e viene creato un piano dei conti parallelo a quello di contabilità generale, alimentandolo con le opportune voci (non di rado, si assiste ad una riproposizione delle voci di contabilità generale).

Un'ulteriore anagrafica da movimentare nel software è quella riferita agli oggetti di costo. Gli stessi, all'interno dei vari gestionali, possono assumere diverse denominazioni (centri di costo, centri di analisi, aree strategiche d'affari, etc.), individuando comunque sempre oggetti di costo, nella logica della rilevazione di costi e ricavi per destinazione. Ecco che l'impiegato contabile, una volta effettuata la scrittura in contabilità generale, dovrà effettuare la registrazione in contabilità analitica.

È importante ricordare che il focus della contabilità analitica è rivolto al conto economico, anche se la logica contabile sottostante è sempre strutturata sul sistema della partita doppia. Solitamente, la scrittura contabile viene "chiusa" tramite dei conti standard di stato patrimoniale (es. "conto collegamento dare", "conto collega-

mento avere”, “fatture da emettere”, “fatture da ricevere”, etc.), che non alimentano uno schema di bilancio, ma servono semplicemente alla chiusura della scrittura, oltre che alla gestione dei giroconti di inizio anno e della competenza economica.

In *Figura 3* vediamo un estratto di un conto economico aziendale (B6-Costi per acquisto materie) di contabilità analitica, sviluppato in orizzontale per centri di responsabilità (oggetti di costo).

Figura 3

Piano dei conti di Contabilità Generale			Centro di responsabilità						
Conto CG	Conto CA	Totale	TRADING - 2	PERSONALIZZAZIONI GRAFICA - 5	NEGOZIO MONTICHIARI - 15	NEGOZIO MANTOVA - 11	NEGOZIO ASOLA - 10	CAFE-17	FORNITURE - 1
ACQUISTI MATERIALE GRAFICA - 760500013	ACQUISTI MATERIALE GRAFICA - 70010005	75.058,71		75.058,71					156,60
ACQUISTI MERCE CAFE' - 700400001	ACQUISTI MERCE CAFE' - 70040001	12.340,24						12.340,24	
ACQUISTI MERCE NEGOZI - 700100003	ACQUISTI MERCE NEGOZI - 70010011	826.802,36			62.148,22	112.042,42	652.611,72		
ACQUISTI PER FORNITURE - 700100015	ACQUISTI PER FORNITURE - 70010012	1.021.737,01							1.021.737,01
ACQUISTI TRADING - 700100011	ACQUISTI TRADING - 70010002	4.239.699,02	4.239.699,02						

Piano dei conti di Contabilità Analitica

Nelle imprese dotate di magazzino, la gestione integrata del ciclo passivo consente una puntuale attribuzione dei costi di acquisto agli oggetti di costo, garantendo un elevato livello di dettaglio informativo. Tale tracciabilità è particolarmente rilevante in ottica di crisi, poiché permette di individuare rapidamente prodotti, commesse o reparti economicamente non sostenibili.

Che si tratti di materia prima, di prodotto finito o di merci, il singolo articolo viene classificato, con l'attribuzione di un conto di contabilità analitica ed un oggetto di costo.

A quel punto, nel software, ogni volta che si procede ad un acquisto di materie, si genera l'ordine a fornitore, che viene trasformato in DDT (che dovrà combaciare con quello reale emesso dal fornitore) e a sua volta in fattura di acquisto, per essere poi contabilizzata (e confrontata con il file xml del fornitore).

In tutti questi passaggi l'articolo porta con sé le informazioni chiave, consentendo una corretta gestione sia delle movimentazioni di magazzino sia della contabilità analitica.

Sovente, quando un articolo può essere collocato in più centri di costo, vengono gestiti dei movimenti di magazzino interni, dove ai singoli centri di costo “produttivi” corrisponderanno altrettanti magazzini. Trattasi di movimenti fittizi, ai quali non corrisponderanno fatture di acquisto/vendita (e relative scritture di contabilità generale), ma solamente scritture di contabilità analitica, necessarie per spostare il costo tra magazzini, sulla base dell'effettivo utilizzo del bene.

Altro sistema, presente nei software gestionali, che va in soccorso della contabilità analitica, è quello che vede la possibilità di attribuire, al singolo cespite, un conto di analitica ed un centro di costo, con il fine ultimo di automatizzare la gestione degli ammortamenti.

La complessità di questo sistema risiede nella necessità di bilanciare automatismi e intervento umano, garantendo una gestione consapevole del dato. Tuttavia, proprio tale consapevolezza rappresenta un elemento chiave per l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, richiesti dalla normativa in materia di crisi d'impresa.

5. SISTEMA CONTABILE/EXTRA CONTABILE

Quest'ultimo metodo, che possiamo definire come un iniziale approccio alla contabilità dei costi, si caratterizza per l'utilizzo di sistemi analitici di rilevazione extra-contabile, che non utilizzano il metodo della partita doppia e sono esterni anche al sistema gestionale contabile, utili per suddividere in maniera analitica (per centri di costo) il valore di periodo presente in un conto di ricavo o di costo di contabilità generale.

Si tratta spesso di rilevazioni di sintesi, espresse in formato tabellare, con la mappatura di dati quantitativi finalizzati alla determinazione (congiuntamente ai dati di contabilità generale) del costo di reparto (oggetto di costo intermedio) o di prodotto/merce/servizio (oggetto di costo finale). Tali strumenti possono risultare utili nelle fasi preliminari di analisi o nelle imprese che non dispongono ancora di un sistema analitico strutturato, fornendo comunque informazioni rilevanti per individuare criticità economiche e aree di possibile inefficienza.

Ad esempio, si potrebbe suddividere il costo annuo dell'energia elettrica sostenuto sui vari stabilimenti (oggetto di costo intermedio) occupati da un'impresa di produzione, grazie alla presenza di differenti pod e, quindi, differenti bollette.

O ancora, in caso di presenza di rilevatori di consumo sui singoli macchinari, attribuire agli stessi (oggetti di costo intermedio) il consumo di energia in kwh e, conseguentemente, il costo di periodo.

In ottica di crisi d'impresa, questo approccio può costituire un primo passo verso una maggiore consapevolezza gestionale, permettendo all'imprenditore di valutare la sostenibilità delle diverse attività e di comprendere l'opportunità di investire in un sistema di contabilità analitica più evoluto.

6. CONCLUSIONI

Richiamando il concetto di **adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile**, si ritiene che l'impostazione di un sistema di contabilità dei costi, secondo una delle metodologie descritte, rappresenti uno strumento fondamentale per la prevenzione della crisi d'impresa. In particolare, l'approccio tradizionale della contabilità analitica integrata nel sistema contabile risulta, a regime, il più idoneo a garantire un monitoraggio continuo degli equilibri economici e a supportare l'adozione tempestiva delle misure correttive necessarie a preservare la continuità aziendale.

Le *assumption* economiche, patrimoniali e finanziarie (affidabilità, ragionevolezza e attendibilità)



A cura di **Oriana Inserra**

Le *assumption* (ipotesi) sono cruciali perché fungono da fondamenta per la pianificazione strategica, permettendo di avere una visione chiara del futuro, guidare decisioni informate, aumentare la flessibilità e ottenere un vantaggio competitivo, ma devono essere identificate, monitorate e aggiornate costantemente perché, se errate, introducono rischi significativi per il successo di progetti e strategie aziendali, specialmente in contesti dinamici.

1. LA STIMA DEGLI ELEMENTI PERVASI DA INCERTEZZA: L'ISAE 3400 QUALE STANDARD DI RIFERIMENTO E LA DISTINZIONE TRA *BEST ESTIMATE ASSUMPTION* E *HYPOTETICAL ASSUMPTION*

Gli elementi predittivi presentano, per propria natura, incertezza nel loro avveramento. Alcuni di essi hanno un'elevata probabilità di realizzarsi, altri sono confinati nell'ambito delle mere ipotesi.

La ragionevolezza dei dati previsionali è affrontata dall'*International Standard on Assurance Engagements* (ISAE) 3400 "The Examination of Prospective Financial Information" emesso dall'IFAC - *International Federation of Accountants*¹.

L'ISAE 3400 fornisce la definizione di dati previsionali (*"prospective financial information"*) distinguendo tra *"forecast"* e *"projection"*. Come indicato nell'ISAE 3400, i *"forecast"* sono dati previsionali redatti sulla base di *"best-estimate assumption"*, relativi a eventi futuri che il management si aspetta si verificheranno ed azioni che il management medesimo intende intraprendere nel momento in cui i dati previsionali vengono elaborati. Le *"projection"* sono dati previsionali elaborati sulla base di *"hypothetical assumption"*, relativi ad eventi futuri ed azioni del management che non necessariamente si verificheranno, o dati previsionali elaborati sulla base sia di *"best-estimate assumption"* sia di *"hypothetical assumption"*. I termini *"forecast"* e *"projection"* possono essere tradotti, rispettivamente, in "previsioni" e "previsioni ipotetiche", mentre *"best-estimate assumption"* e *"hypothetical assumption"*

¹ Tale documento rappresenta lo standard di riferimento per i revisori in merito alla attività di verifica dei dati e dei piani previsionali. Ne è prevista l'applicazione per l'ammissione alla quotazione in borsa e costituisce il punto di riferimento per la redazione degli esperti richieste dall'art. 2501-bis, commi 4 e 5, cod. civ., in caso di fusioni a seguito di acquisti a debito, peculiarità che lo rende elettivamente compatibile per l'attestazione dei piani sottostanti alla composizione negoziale della crisi, per i quali costituisce una best practice.

tical assumption”, rispettivamente in “assunzioni” e “assunzioni ipotetiche”. Le previsioni (*“forecast”*) sono dati prospettici redatti su basi ragionevolmente oggettive ovvero dati elaborati quando assunzioni sufficientemente oggettive possono essere definite con riferimento ai fattori chiave (vendite, produzione, servizi, flussi finanziari, ecc.). In sintesi, la distinzione tra previsione (*“forecast”*) e previsione ipotetica (*“projection”*) attiene alla minore o maggiore soggettività ed incertezza che caratterizza i dati previsionali.

Lo scenario di riferimento delle ipotesi del piano deve essere quanto più possibile neutrale². È neutrale uno scenario che è idealmente equidistante da scenari ottimistici e da scenari pessimistici. La neutralità, sotto questo profilo, corrisponde a una probabilità media di fattibilità del piano, lo scenario ottimistico ad una probabilità inferiore alla media, lo scenario pessimistico ad una probabilità superiore alla media. Neutralità equivale ad assumere quali obiettivi di piano solo quelli normalmente raggiungibili e non obiettivi ottimali, per loro natura sfidanti, che, pur se debbono essere perseguiti da un management consapevole e motivato, non debbono sorreggere le stime dello stesso nell'ottica del confezionamento di un piano fattibile. Anche il riferimento a grandezze esogene atte a stimare l'andamento del mercato deve essere coerente alla natura (neutrale ovvero pessimistica o ottimistica) dello scenario di piano. Le ipotesi basate su grandezze esogene, in uno scenario neutrale, devono fare riferimento alla loro migliore stima. Solo quando siano espresse stime con un intervallo di valori possibili senza l'indicazione di un valore mediano, ci si può riferire alla posizione centrale rispetto i due estremi. Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento.

Pertanto, è opportuno, come meglio specificato nel paragrafo successivo, che le assunzioni ipotetiche contenute nel piano e di regola legate allo scenario più verosimile (c.d. scenario di media probabilità), siano sottoposte ad analisi di sensitività.

2. LE PROIEZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Le assunzioni economiche, patrimoniali e finanziarie sono ipotesi chiave, specialmente nei business plan, che guidano la previsione di costi/ricavi (economico), struttura capitale/investimenti (patrimoniale) e flussi di cassa (finanziario), per valutare la redditività (conto economico), la solidità strutturale (stato patrimoniale) e la liquidità (rendiconto finanziario) dell'impresa, determinando se l'azienda è in grado di generare profitti, sostenere i debiti e pagare le spese correnti.

L'elaborazione delle stime concerne i principali aggregati economici e patrimoniali, identificati dall'analisi dei risultati storici come generatori di redditività operativa e di valore. Le previsioni avranno pertanto come oggetto la crescita dei ricavi, dell'EBIT e l'evoluzione attesa del capitale investito netto, con l'obiettivo di stimare come la redditività operativa e la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa si evolveranno negli anni futuri.

Le ipotesi alla base delle previsioni riguardano l'evoluzione attesa delle condizioni esterne e interne al business, quali, ad esempio, l'andamento delle variabili macroeconomiche (prodotto interno lordo, inflazione, tassi di interesse e di cambio), del contesto competitivo, normativo e tecnologico in cui l'azienda opera e il mutamento delle variabili endogene, come le linee strategiche della società che definiscono, fra l'altro, il programma di investimenti, la politica degli ammortamenti e accantonamenti.

È possibile suddividere l'elaborazione delle stime in due fasi: la prima, che si può definire di breve periodo, riguarda i primi tre anni di previsione (o i primi cinque a seconda dell'arco temporale del piano industriale aziendale),

² Ci si riferisce a quanto affermato da R. Ranalli, I fattori di rischio con riferimento alle stime prognostiche contenute del piano. Loro individuazione e misurazione. L'impatto delle analisi di sensitività nell'impiego dei diversi strumenti di composizione della crisi, contributo per il Convegno “I principi di redazione dei piani di ristrutturazione” del Corso di Alta Formazione dell'Università di Siena, 12 aprile 2016.

mentre la seconda, di lungo periodo, concerne l'elaborazione delle previsioni economiche e patrimoniali dal quarto esercizio in poi.

Le previsioni dei ricavi sono essenziali per pianificare il futuro finanziario dell'azienda. Possono essere effettuate utilizzando due approcci principali:

- proiezione dai dati storici (*Historical Data Projection*): utilizzare i dati di crescita passati per prevedere il futuro. Questo metodo si basa sull'analisi delle tendenze storiche e assume che le condizioni future saranno simili a quelle passate. È utile per aziende con una storia di vendite stabile e prevedibile.
- approccio *Bottom-Up* (*Bottom-Up Approach*): prevedere i ricavi per ciascun cliente, prodotto, geografia o canale e sommare queste previsioni per ottenere una stima complessiva. Questo metodo richiede una comprensione dettagliata di ogni segmento del business e permette previsioni più accurate in contesti dinamici o in fase di crescita.

Il primo aggregato da stimare è il fatturato. Nella fase di elaborazione delle stime puntuali è possibile prendere in considerazione la crescita storica, ovvero la crescita storica annua del fatturato e delle sue determinanti, scevra ovviamente da tutti gli elementi non ordinari o non correlati all'attività tipica di impresa (picchi temporanei di vendite, acquisizioni di rami di azienda, etc.). Determinato il tasso medio annuo storico di crescita dei ricavi, prima di proiettarlo per gli anni successivi di Piano, è opportuno chiedersi se tale crescita organica sia sostenibile nel futuro. A tal fine sarebbe necessaria un'analisi attenta dell'evoluzione annuale dei ricavi affiancandola al calcolo della crescita media annua storica dei ricavi, indagando sulla sostenibilità del trend crescente o decrescente.

Per quanto concerne l'elaborazione delle stime puntuali relative agli altri ricavi le proiezioni possono essere stimate attraverso il peso complessivo medio storico sul fatturato (altri ricavi/fatturato). Per determinare il valore della produzione è necessario, inoltre, sommare al fatturato e alla voce altri ricavi la previsione relativa alle variazioni delle rimanenze dei prodotti, che viene alimentata dalla variazione attesa del relativo magazzino, commentata nel successivo paragrafo.

Dopo aver determinato l'evoluzione del valore della produzione, si può procedere con l'elaborazione di previsioni relative ai costi operativi, al fine di determinare l'evoluzione attesa dell'EBTDA e dell'EBIT, due aggregati economici fondamentali per la proiezione dei flussi di cassa.

La struttura dei costi, generalmente, si caratterizza per una sostanziale divisione tra costi fissi e costi variabili. L'incidenza dei costi fissi sui ricavi si riduce a seguito di un incremento dei ricavi, viceversa, i costi variabili aumentano proporzionalmente alla crescita del fatturato. Pertanto le stime annuali di crescita sostenibile del fatturato devono essere integrate con una approfondita conoscenza della struttura dei costi operativi dell'azienda e della loro evoluzione in arco Piano. Se esiste correlazione storica (significativa) fra costi operativi e fatturato si può utilizzare come base, per l'elaborazione delle stime, la media del peso storico dei principali costi operativi sul fatturato che sono generalmente costi di produzione (per materie prime, servizi e godimento di beni di terzi), costi del personale e altri costi operativi. Per i costi del personale è possibile procedere anche con il calcolo del costo annuo per lavoratore (costo del lavoro/numero dei dipendenti) e proiettare l'ultimo dato disponibile tenendo in debita considerazione, tuttavia, l'evoluzione prevista per l'organico e la crescita del costo unitario (indicizzato per il tasso di inflazione attesa).

3. LA STIMA DELLE VARIABILI PATRIMONIALI E FINANZIARIE

Terminata l'elaborazione delle stime economiche, si procede con la previsione delle componenti patrimoniali necessarie per il calcolo dei flussi di cassa futuri. Il *Key value driver* di natura patrimoniale è il capitale investito

netto. Come per le stime economiche, anche per quelle patrimoniali, è possibile procedere con la previsione puntuale per i primi tre anni di piano delle stime relative alle singole componenti del capitale investito (attivo immobilizzato, capitale circolante e fondi) attraverso il supporto dell'analisi storica dei risultati aziendali integrata con l'evoluzione attesa delle dinamiche settoriali e con le azioni che intende implementare il *management* negli esercizi futuri. Dal quarto anno in poi si possono sviluppare stime inerziali e più generiche, basate su ipotesi più semplicistiche relative all'evoluzione del capitale investito.

Con riferimento alle stime patrimoniali l'evoluzione attesa del valore netto delle immobilizzazioni si basa sul programma implementato dal management, con il supporto dei propri consulenti, degli investimenti e ammortamenti, così come definito in sede di elaborazione delle previsioni economiche. Dal terzo anno in poi l'evoluzione attesa del capitale circolante netto trova fondamento nelle stime relative ai suoi componenti: attivo corrente (rimanenze di magazzino, crediti commerciali e altre attività a breve) e passivo corrente (debiti commerciali e altre passività operative a breve). Per la definizione dei dati prospettici (dal quarto in poi) è utile prima analizzare la correlazione tra variabili economiche e patrimoniale e poi utilizzare la media annua storica degli indicatori di rotazione come base per l'elaborazione delle stime di capitale netto:

- la rotazione dei crediti commerciali (ricavi/crediti commerciali medi degli ultimi due esercizi);
- la rotazione dei debiti commerciali (costo della produzione/debiti commerciali medi degli ultimi due esercizi);
- rotazione del magazzino (ricavi/magazzino medio degli ultimi due esercizi);
- il peso medio storico delle altre attività correnti sui ricavi (o VdP) e delle altre passività correnti sul totale dei costi operativi (dati dalla somma dei costi della produzione, del lavoro e degli altri costi operativi).

Tuttavia, occorre segnalare che, la media storica degli indici di rotazione deve trovare un'adeguata analisi di approfondimento in quanto potrebbe non essere rappresentativa e indicativa dell'evoluzione futura del circolante. In tali ipotesi è bene integrarla con l'analisi delle dinamiche annuali e dei cambiamenti attesi (interni e/o esterni al business). A titolo di esempio, una riduzione della rotazione dei crediti potrebbe rappresentare una difficoltà di pagamento da parte alcuni clienti che potrebbe condurre alla relativa svalutazione, oppure, il risultato di una concessione di maggiori dilazioni di pagamento in un periodo in cui l'azienda trova maggiori difficoltà di vendita dei propri beni o servizi. L'evoluzione prospettica dei crediti in sofferenza o delle difficoltà di vendita dei beni merita una analisi approfondita per capire al meglio la natura temporanea o permanente di tali dinamiche.

L'evoluzione attesa del capitale investito dovrà essere finanziata dalle fonti di finanziamento (capitale proprio o capitale di terzi). In relazione alla prima fonte di finanziamento, il patrimonio netto, in assenza di aumenti futuri di capitale, varierà in funzione del risultato di esercizio (al netto di eventuali dividendi distribuiti). Il debito finanziario netto, invece, può essere stimato come differenza tra il capitale investito netto e il patrimonio netto atteso. Se la differenza è positiva (ovvero il capitale investito è maggiore del patrimonio netto) l'azienda dovrà ricorrere a forme di indebitamento accendendo nuovi debiti e, di conseguenza, accogliendo nuovi oneri finanziari tra le voci del conto economico prospettico. Di converso, se l'azienda genera cassa in eccesso e presenta una posizione finanziaria netta positiva a fine esercizio, determina proventi finanziari nel conto economico. Un ulteriore approfondimento della dinamica finanziaria può prevedere la scomposizione tra il debito a breve e a medio lungo termine e disponibilità liquide sulla base del loro peso medio storico e in linea con le previsioni previste nel piano economico finanziario. L'obiettivo di un'azienda è quello di avere un livello di cassa sufficiente per soddisfare a pieno le esigenze di liquidità e rimborsare i proprio finanziatori.

4. LA STIMA DEI FLUSSI DI CASSA

La fase finale del processo di elaborazione delle performance aziendali consiste nella determinazione dei flussi di cassa prospettici, stimati utilizzando le previsioni economiche e patrimoniali descritte nei paragrafi precedenti. La struttura per il calcolo dei flussi può essere così rappresentata:

EBIT
(-) IMPOSTE FIGURATIVE
NOPAT
(+) AMMORTAMENTI
(+/-) VARIAZIONE FONDI
CASH FLOW OPERATIVO LORDO
(-) CAPEX
FREE CASH FLOW

La stima puntuale degli aggregati economici e patrimoniali concorre, per i primi tre anni di piano, alla determinazione dei flussi di cassa. Unica variabile che necessita approfondimento sono le imposte figurative, ovvero le imposte imputabili all'EBIT, determinate rettificando le imposte di esercizio per la componente relativa agli oneri finanziari e proventi straordinari netti. Per le previsioni dal quarto anno in poi, come per le assunzioni economiche e patrimoniali, è possibile scegliere due metodologie. È possibile esprimere la crescita dei flussi di cassa attraverso la stima del NOPAT (*Net Operating Profit After Taxes*) e del tasso di reinvestimento (*IR – Investment Rate*), quest'ultimo definito come quota percentuale del NOPAT che viene annualmente reinvestita.

Viceversa, nel caso in cui siano state determinate stime di lungo periodo in termini di ricavi, *Ebit margin*, *tax rate*, evoluzione degli ammortamenti, capitale circolante netto, capex, tali previsioni andranno a concorrere alla determinazione dei flussi di cassa.

5. CONCLUSIONI

Le assunzioni economiche, patrimoniali e finanziarie sono ipotesi chiave, specialmente nei business plan, che guidano la previsione di costi/ricavi, della struttura finanziaria, della solidità patrimoniale, della redditività aziendale al fine di valutare la fattibilità di idee e progetti, la generazione di profitti da parte dell'azienda oltre che la capacità di far fronte agli obblighi finanziari.

La ragionevolezza dei dati previsionali è affrontata dall'*International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3400 "The Examination of Prospective Financial Information"* emesso dall'IFAC - *International Federation of Accountants*. Tale principio rappresenta una valida guida nella valutazione della ragionevolezza delle assunzioni e della corretta preparazione e presentazione dei dati futuri. Le previsioni devono essere ragionevoli e non forvianti, per tale ragione la verifica circa la coerenza, completezza ed adeguatezza delle assumption economiche, patrimoniali e finanziarie deve essere costante attraverso il confronto delle previsioni con dati storici e di mercato.

Criticità delle società miste pubblico-private

La gestione pubblica diretta come strumento di continuità e sviluppo aziendale.

Il percorso di risanamento della Fiumicino Tributi S.p.A.



A cura di **Andrea Mazzillo**

Il processo di aziendalizzazione della pubblica amministrazione, avviato in Italia tra gli anni Ottanta e Novanta con l'introduzione dei principi del New Public Management, ha profondamente trasformato le modalità di gestione dei servizi pubblici locali, favorendo l'adozione di modelli organizzativi e strumenti tipici dell'impresa privata. Tuttavia, l'applicazione di tali modelli, soprattutto nel contesto delle società partecipate e delle società miste pubblico-private, ha spesso evidenziato criticità strutturali e di governance, in alcuni casi sfociate in situazioni di crisi economico-finanziaria. Il presente contributo analizza un'esperienza di risanamento aziendale fondata su un duplice intervento: la riorganizzazione dei processi interni e la trasformazione del modello di governance, attraverso il passaggio da una compagine societaria mista a una gestione integralmente pubblica in forma di società *in house*. Il caso della Fiumicino Tributi S.p.A. evidenzia come una governance pubblica coerente, orientata alla responsabilità gestionale e alla valorizzazione delle risorse umane, possa rappresentare un fattore determinante per il riequilibrio economico, il rafforzamento della compliance e il miglioramento delle performance operative, con benefici diretti per l'ente socio e per la collettività amministrata.

1. AZIENDALIZZAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E CRITICITÀ DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

Nel contesto attuale, il processo di aziendalizzazione della pubblica amministrazione assume una rilevanza strategica particolare nelle gestioni societarie a partecipazione pubblica, caratterizzate da un'elevata complessità operativa e da un intreccio di interessi istituzionali, politici ed economici. In tali contesti, il rischio di interferenze dell'ente socio pubblico sull'autonomia gestionale degli organi amministrativi è stato più volte evidenziato anche dalla magistratura contabile, che ha ricondotto molte situazioni di squilibrio finanziario a fenomeni di eterodirezione e a un'insufficiente separazione tra funzione di indirizzo politico e gestione operativa.

Le società miste pubblico-private, in particolare, presentano spesso criticità riconducibili alla sovrapposizione dei ruoli: l'ente pubblico, in qualità di socio di maggioranza e committente dei servizi, e il socio privato, frequentemente fornitore di soluzioni tecnologiche o amministrative, si trovano a operare all'interno di un perimetro decisionale non sempre chiaro, con effetti negativi sulla sostenibilità economica e sull'efficienza complessiva della gestione.

2. IL CONTESTO OPERATIVO DELLA FIUMICINO TRIBUTI S.P.A.

La Fiumicino Tributi S.p.A. opera quale società in *house providing* del Comune di Fiumicino, con funzioni di gestione delle entrate locali. Nel corso dell'ultimo decennio, la società ha progressivamente ampliato il proprio perimetro operativo, assumendo ulteriori attività per supplire alla carenza di personale dell'ente, in particolare nei settori ad alta intensità amministrativa e nel rapporto con cittadini e imprese.

Tale ampliamento delle funzioni si è innestato in un contesto già complesso, caratterizzato da:

- l'elevato grado di articolazione del sistema tributario italiano, tra i più complessi in ambito europeo;
- un contratto di servizio in regime di proroga, con un aggio non adeguato a garantire l'equilibrio economico-finanziario;
- un incremento significativo dei carichi di lavoro legati alla gestione del front-office e delle attività di accertamento e riscossione;
- la presenza di contenziosi rilevanti, anche di natura contabile, con riflessi diretti sul patrimonio societario.

A ciò si è aggiunto l'esito sfavorevole di procedimenti giudiziari che ha inciso sulla compagine sociale, determinando l'uscita del socio privato e la conseguente trasformazione della società in una realtà interamente partecipata dal Comune.

3. LA TRASFORMAZIONE DEL MODELLO DI GOVERNANCE E L'AVVIO DEL RISANAMENTO

Il passaggio a una governance integralmente pubblica ha rappresentato un momento di discontinuità rilevante. In un quadro economico segnato da perdite di esercizio, contratti da rinegoziare e contenziosi latenti, si è ritenuto necessario superare il modello di gestione monocratica adottato per oltre quindici anni, optando per una governance collegiale.

Tale scelta ha consentito:

- una maggiore integrazione delle competenze all'interno dell'organo amministrativo;
- un rafforzamento del rapporto con il socio unico;
- una gestione più strutturata e sistematica delle criticità giuridiche e organizzative.

Il percorso di risanamento è stato avviato mediante una due diligence organizzativa condotta da un soggetto terzo su tutti i processi aziendali, seguita dal rinnovo delle certificazioni di qualità e dalla predisposizione di un budget orientato al riequilibrio economico e al rilancio operativo.

4. LA CENTRALITÀ DELLE RISORSE UMANE NEI PROCESSI DI RISANAMENTO

In una società a forte intensità di lavoro, la leva principale del cambiamento è stata individuata nella valorizzazione del capitale umano. L'intervento ha riguardato:

- la verticalizzazione delle competenze;
- l'attribuzione di responsabilità chiare ai responsabili di servizio;
- il riconoscimento di ruoli e qualifiche coerenti con le funzioni svolte;
- l'introduzione di sistemi incentivanti e percorsi di sviluppo professionale.

Parallelamente, è stato avviato un dialogo strutturato con il personale e con le organizzazioni sindacali, finalizzato a ricostruire un clima di fiducia dopo una fase di incertezza istituzionale che aveva alimentato ipotesi di liquidazione della società.

Gli effetti di tale approccio si sono tradotti in un significativo miglioramento delle performance operative, con un

aumento rilevante degli atti emessi e un incremento consistente delle entrate spontanee dell'ente, come attestato dai dati di tesoreria pubblica disponibili sui sistemi informativi nazionali.

5. SUPERAMENTO DELLA SOCIETÀ MISTA E RAFFORZAMENTO DELLA COMPLIANCE

L'uscita del socio privato ha consentito di superare alcune criticità strutturali tipiche delle società miste, in cui la coincidenza tra committente, socio di maggioranza e controllore può generare inefficienze e conflitti di interesse. La separazione netta tra funzione pubblica e fornitura di servizi ha favorito un rafforzamento dei livelli di compliance normativa e procedurale, nonché una semplificazione dei processi tecnico-operativi.

Il caso analizzato dimostra come una gestione integralmente pubblica, se adeguatamente strutturata e orientata ai risultati, possa garantire standard elevati di efficienza senza rinunciare ai principi di economicità e responsabilità.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il risanamento della Fiumicino Tributi S.p.A. non si è limitato a un intervento di riequilibrio economico-finanziario, ma ha assunto una valenza più ampia, incidendo sulla cultura organizzativa e sul ruolo della società nel sistema dei servizi pubblici locali. Il rafforzamento dell'autorevolezza istituzionale, il miglioramento del rapporto con l'utenza e l'ampliamento delle funzioni affidate dall'ente socio rappresentano indicatori tangibili del percorso intrapreso.

L'esperienza analizzata conferma che una gestione pubblica diretta, fondata su competenza tecnica, chiarezza dei ruoli, responsabilità gestionale e valorizzazione delle risorse umane, può costituire un efficace strumento di prevenzione e superamento delle crisi d'impresa nel settore delle società partecipate, offrendo spunti di riflessione utili per amministratori, professionisti e operatori del settore pubblico-economico.

L'ammissione al passivo dei crediti degli istituti bancari derivanti da finanziamenti garantiti dallo Stato e la surroga conseguente all'escussione della garanzia



A cura di **Claudia Ferrarese Girardi**

In questo contributo si analizzeranno, in sintesi e con taglio pratico, i recenti orientamenti in tema di insinuazione al passivo dei crediti per finanziamenti garantiti dal Fondo Pubblico, come tali suscettibili di essere ammessi al passivo al grado chirografario ma di assumere, a seguito dell'escussione della garanzia, rango privilegiato in virtù di quanto stabilito dall'art. 8 bis D.L. n. 3/2015, nonché gli adempimenti del curatore conseguenti all'esercizio da parte del gestore del Fondo del diritto di rimborso.

1. INTRODUZIONE

La questione del merito creditizio, ovvero, per quanto qui di interesse, la verifica della diligenza professionale in concreto usata dalla Banca al momento della concessione di credito ad un'impresa che attraversa una situazione di crisi, è stata esaminata da parte della dottrina e della giurisprudenza che si occupano di procedure concorsuali, soprattutto nel periodo post-pandemico, sia con riferimento alla responsabilità del debitore finanziato poi dichiarato insolvente che a quella del soggetto finanziatore. L'ipotesi oggetto di analisi è quella in cui un soggetto finanziatore, mediante l'elargizione di credito, vada ad alimentare un'impresa di fatto già in stato di insolvenza che, di lì a poco, venga assoggettata ad una procedura concorsuale: il protrarsi della continuità d'impresa prima dell'emersione della crisi causa, nella maggior parte dei casi, un danno ai creditori dell'imprenditore, sia in termini di illusorio affidamento nella solvibilità dello stesso, con conseguente aggravamento dell'esposizione creditoria, che di diminuzione della probabilità di veder poi soddisfatto in sede concorsuale il credito maturato. Per scongiurare il pericolo di un aumento del rischio di insolvenza del soggetto finanziato, la Banca deve effettuare un'analisi oggettiva e approfondita della capacità di rimborso dell'impresa, anche considerando scenari

avversi. Questo include una valutazione attenta degli aspetti economico-finanziari — come flussi di cassa, garanzie, stabilità del piano industriale — oltre che della sostenibilità complessiva del prestito.

Il curatore è chiamato a verificare l'operato del soggetto finanziatore e la sua rispondenza a *standard* di prudenza e professionalità sia al momento di predisporre il progetto di stato passivo, sia quando, in seguito all'escussione della garanzia (e quindi, solitamente, in corso di procedura), il gestore del Fondo Pubblico interviene per surrogarsi nei diritti del soggetto finanziatore insinuato al passivo.

2. PREDISPOSIZIONE DEL PROGETTO DI STATO PASSIVO E VERIFICA DEL C.D. MERITO CREDITIZIO

I crediti delle banche derivanti da operazioni finanziarie garantite dal Fondo Pubblico mantengono natura chirografaria e come tali, ricorrendo i presupposti di legittimità e la prova del credito, vanno ammessi al passivo. Pur tuttavia, anche in considerazione del fatto che essi sono suscettibili, a seguito dell'escussione della garanzia, di trasformarsi in crediti privilegiati in virtù di quanto previsto dalla legge, in sede di predisposizione del progetto di stato passivo il curatore ha l'onere di verificare se l'istituto finanziatore è in grado di provare di aver valutato con diligenza professionale, all'epoca della concessione del finanziamento, sulla base di documenti, informazioni e dati nonché di considerazioni non meramente discrezionali, l'adeguatezza della situazione economico-finanziaria dell'impresa finanziata e la sussistenza di ragionevoli prospettive di risanamento aziendale.

I criteri per individuare il perimetro della diligenza richiesta al soggetto finanziatore si rinvencono principalmente:

- a. in giurisprudenza, per la quale la condotta dell'istituto finanziatore va parametrata a quella del prudente e accorto banchiere: la banca deve dimostrare di aver valutato ex ante se il progetto del debitore poteva realisticamente superare la crisi e di aver concesso il finanziamento sulla base di conclusioni adeguate e coerenti con i dati acquisiti, senza assumere rischi irragionevoli;
- b. nelle Linee Guida EBA (*European Banking Authority*) emanate nel 2020 e nel 2022 e recepite anche dalla Banca d'Italia nel luglio 2021, che rappresentano un protocollo di buona prassi e richiedono un *assessment* formale del merito creditizio, basato su dati oggettivi e sulla valutazione del piano industriale.

Più in concreto, per capire se la banca abbia svolto correttamente la propria *due diligence*, il curatore dovrebbe acquisire il fascicolo dell'istruttoria e verificare se e come sono stati valutati:

- i documenti economico-finanziari, come bilanci, *cash flow*, scenari previsionali;
- eventuali piani industriali;
- eventuali garanzie;
- eventuali segnali di crisi o indicatori di allerta, anche secondo i sistemi predisposti dal CCII.

La banca che abbia erogato il credito pur non avendo valutato adeguatamente il merito della società insolvente può essere ugualmente ammessa al passivo¹; è opportuno, peraltro, che, al momento dell'ammissione del credito, il curatore si riservi di agire per il risarcimento del danno a fronte della violazione da parte della banca dei parametri per la concessione del credito. La omessa o carente verifica del merito creditizio, infatti, potrebbe

1 Si noti, peraltro, che in un precedente del Tribunale di Torino *"il contratto di finanziamento di un imprenditore in stato di dissesto, stipulato dalla banca in violazione dell'obbligo di valutazione del merito creditizio del sovvenuto, che ha l'effetto di mantenere in vita l'impresa decotta e di ritardare l'emersione dell'insolvenza, aggravandone l'intensità, è nullo per contrarietà all'ordine pubblico e, segnatamente, al precetto penale di cui all'art. 217, comma 1, n. 4, l.fall."* (Trib. Torino 4.10.2022).

Inoltre, da Corte di Cassazione, sentenza n. 29840 del 27.10.2023, si ricava la legittimità in astratto del provvedimento con il quale il Tribunale ha respinto la domanda di ammissione al passivo di un istituto di credito, portando in compensazione con esso il danno subito dalla massa in conseguenza della corresponsabilità della banca per l'aggravamento del dissesto patrimoniale e finanziario della società poi fallita, derivante dall'apertura di credito concessa quando la società si trovava già in patente stato di insolvenza.

costituire presupposto per l'esercizio di eventuali azioni risarcitorie, nei casi che lo consentono², o essere funzionale, alla configurazione di eventuali responsabilità penali³.

È lecito chiedersi se, qualora il merito creditizio non risulti essere stato correttamente valutato dal soggetto finanziatore (ovvero quanto il curatore non sia stato messo nelle condizioni di compiere alcun accertamento al riguardo), il curatore debba darne comunicazione al gestore del Fondo di Garanzia, affinché questi possa svolgere le valutazioni di sua competenza (in tal senso, ad esempio, la recente circolare della II Sez. Civile del Tribunale di Verona di data 24.11.2025).



BOX DI SINTESI

- Il curatore è chiamato a verificare accuratamente, in sede di esame delle domande di ammissione allo stato passivo, se il soggetto finanziatore ha correttamente valutato il merito creditizio dell'impresa finanziata;
- l'istituto che ha erogato il credito, pur non avendo valutato adeguatamente il merito creditizio della società insolvente, ha, di norma, diritto ad essere ugualmente ammessa al passivo ma il curatore può riservarsi di agire nei suoi confronti per il risarcimento del danno causato dall'aggravamento del dissesto.

3. SODDISFACIMENTO DEL GESTORE DEL FONDO A FRONTE DELL'ESCUSSIONE DELLA GARANZIA

Se nello stato passivo di una procedura sia stato ammesso, in via chirografaria, un credito derivante da finanziamento assistito da garanzia del Fondo Pubblico, bisogna capire come il gestore del Fondo (frequentemente si tratta del Medio Credito Centrale S.p.A. o di SACE S.p.A.), dopo aver rimborsato l'importo garantito al soggetto finanziatore, debba far valere le proprie ragioni nei confronti della procedura. Da notare che il credito che sorge in capo al Fondo di garanzia dopo il soddisfacimento del finanziatore è un credito autonomo rispetto a quello del finanziatore stesso.

Di regola il gestore del Fondo Pubblico, dopo aver comunicato al curatore a mezzo PEC l'intervenuto pagamento e la conseguente surroga nei diritti dell'istituto di credito finanziatore, trasmette la pratica all'Agente per la Riscossione, a cui per legge è demandato il recupero del dovuto. L'Agenzia delle Entrate – Riscossione interviene mediante insinuazione al passivo della procedura del credito del Fondo, solitamente preceduta da notifica della cartella di pagamento.

Tralasciando la circostanza che, nella maggior parte dei casi, l'insinuazione al passivo andrebbe considerata ultratardiva (a causa delle tempistiche usualmente molto lunghe che intercorrono tra l'escussione della garanzia e l'istruzione della pratica da parte dell'A.d.E. – Riscossione, con conseguente decorso del termine semestrale di cui all'art. 208, co. 1, CCII, decorrente dalla data di esecuzione del pagamento da parte del gestore del Fondo Pubblico), con conseguente declaratoria di inammissibilità della domanda, di recente la Corte di Cassazione ha

² Tra le tante pronunce interessanti si veda: Cass. civ., Sez. III, Ord., 18.1.2023 n. 1387; Cass. civ., Sez. I, Ord. 14.9.2021 n. 24725; Cass. civ., Sez. I, 20.4.2017, n. 9983; Trib. Padova, 11.2.2025.

³ Ad es. in relazione ai reati previsti dagli artt. 323, lett. c o d, o 331 CCII oppure dagli art. 316 ter o 640 c.p.

affermato il principio per il quale *“nel caso in cui il credito di cui si chiede l'ammissione al passivo fallimentare sia già stato ammesso, il nuovo titolare del credito non può proporre una nuova domanda di ammissione, ma deve procedere alla comunicazione dell'atto e/o del fatto traslativo al curatore del fallimento, il quale rettifica formalmente lo stato passivo. Questo principio si applica sia in caso di cessione del credito, sia in caso di surrogazione”* (Cass. civ., Sez. I, Ord., 24.3.2025 n. 7832). Quanto precede, in conformità con una decisione di pochi giorni precedente, in cui è stato ribadito che non esiste alcun limite temporale all'esercizio della surroga se non quello dell'avvenuto riparto in ordine al credito surrogato (Cass. civ., Sez. I, Ord., 21.3.2025 n. 7526).

Sembra, dunque, potersi sostenere che non sia (più) necessaria la domanda di ammissione tramite l'Agenzia delle Entrate; salvi, naturalmente, i casi in cui il soggetto garantito non sia insinuato al passivo. Il curatore potrebbe (e, forse, dovrebbe) attivarsi per la rettifica dello stato passivo ex art. 230, co. 2, CCII, mediante inserimento del gestore del Fondo Pubblico in luogo dell'istituto di credito finanziatore già ammesso al chirografo, per l'importo garantito, a fronte della mera ricezione della comunicazione di surroga che usualmente, come detto, viene inviata direttamente alla PEC della procedura dopo l'escussione della garanzia.



BOX DI SINTESI

- La Corte di Cassazione ha di recente affermato che, qualora il credito di cui si chiede l'ammissione sia già insinuato al passivo, il gestore del Fondo – e, per esso, l'Agente per la Riscossione – non può proporre una nuova domanda di ammissione ma deve chiedere la rettifica dello stato passivo;
- l'esercizio, in tal senso, del diritto di surroga del gestore del Fondo, che abbia pagato il soggetto finanziatore, non soggiace a limitazioni temporali (a differenza della domanda di ammissione allo S.P.);
- il curatore potrebbe, pertanto, attivarsi per la rettifica dello stato passivo già al ricevimento della comunicazione di surroga da parte del gestore del Fondo.

4. GLI ADEMPIMENTI CHE IN CONCRETO IL CURATORE DEVE ESEGUIRE

Vediamo, dunque, cosa dovrebbe fare il curatore quando riceve la comunicazione di surroga da parte, ad esempio, del M.C.C. S.p.A.

Nonostante il tenore letterale dell'art. 230, co. 2, CCII (*“... il curatore provvede alla rettifica formale dello stato passivo”*), si deve ritenere che la rettifica dello stato passivo non possa essere disposta autonomamente dal curatore ma sia un atto formale del G.D., che richiede un provvedimento giudiziale.

Inoltre, va considerato che la surroga del gestore del Fondo Pubblico, a differenza di quanto avviene normalmente in caso di cessione del credito insinuato o di surroga ex art. 1203 c.c., non è “neutra” per gli altri creditori ammessi al passivo, perché il credito del Fondo di Garanzia acquisisce automaticamente natura di privilegio generale *ante* primo grado, ai sensi dell'art. 8 *bis* D.L. n. 3/2015 (convertito con modificazioni dalla L. n. 33/2015)⁴

⁴ *“Il diritto alla restituzione, nei confronti del beneficiario finale e dei terzi prestatori di garanzie, delle somme liquidate a titolo di perdite dal Fondo di garanzia ... costituisce credito privilegiato e prevale su ogni altro diritto di prelazione, da qualsiasi causa derivante, ad eccezione del privilegio per spese di giustizia e di quelli previsti dall'articolo 2751-bis del codice civile”.*

e può quindi influire concretamente sulle modalità di ripartizione dell'attivo e sul grado di soddisfacimento dei creditori, in particolare di quelli chirografari.

Sulla base delle considerazioni che precedono, il curatore, ricevuta la comunicazione di surroga da parte del gestore del Fondo, si ritiene debba:

1. acquisire la documentazione necessaria e verificare, sulla base delle norme di legge e delle disposizioni operative del Fondo per le PMI vigenti all'epoca della concessione della garanzia, validità ed operatività della stessa;
2. depositare la comunicazione di surroga e motivatamente, sulla scorta della documentazione esaminata, chiedere al G.D. l'autorizzazione alla conseguente rettifica dello stato passivo oppure, qualora le verifiche non abbiano sortito esito positivo o non siano stati trasmessi al curatore entro un congruo termine i documenti necessari ad eseguirle, il diniego alla rettifica richiesta;
3. salvo diverse disposizioni del G.D., comunicare a mezzo PEC al gestore del Fondo Pubblico e ai creditori ammessi al passivo il decreto del G.D., al fine di instaurare un contraddittorio con tutti gli interessati (inclusi, pertanto, gli altri creditori, con particolare riferimento a quelli la cui prospettiva di soddisfacimento potrebbe essere intaccata dall'inserimento nel passivo di un credito di rango "superprivilegiato") e consentire l'eventuale impugnazione del provvedimento emesso ai sensi dell'art. 124 CCII⁵.

La descritta verifica del curatore (punto 2) per molti aspetti, naturalmente, si sovrappone a quella già eseguita in sede di redazione del progetto di stato passivo.

L'iter che precede è conforme, fra l'altro, a quanto statuito in una recente pronuncia dal Tribunale di Modena, che ha così disposto in ordine alla situazione in esame: *"Nella liquidazione giudiziale, ove la banca abbia già insinuato al passivo il proprio credito, il garante pubblico che abbia pagato detto ente ed esercitato la surroga verso la società in procedura, deve comunicare al curatore l'intervenuto subentro nel credito richiedendo la rettifica dello stato passivo, ai sensi e per gli effetti dell'art. 230 CCII, e non presentare una domanda tardiva di ammissione al passivo. Ciò ogni qualvolta la curatela non nutra dubbi in ordine alla operatività della garanzia, operatività che deve intendersi invece compromessa, in particolare, nei casi in cui il finanziatore sia stato bensì ammesso al passivo (al chirografo), ma sia emersa in capo al medesimo la violazione dell'obbligo di valutazione del merito creditizio, ciò che determina l'inefficacia della garanzia in base alle disposizioni operative del Fondo, di natura regolamentare (vedi Punto G.1, lett. k), che dispone l'inefficacia della garanzia "qualora risulti che la Garanzia Diretta è stata concessa sulla base di dati, notizie o dichiarazioni, mendaci, inesatte o reticenti, se determinanti ai fini dell'ammissibilità all'intervento del Fondo, che il soggetto richiedente avrebbe potuto verificare con la dovuta diligenza professionale")*, la quale, ove non eccepita dal garante, ben potrà esserlo dal curatore, in sede di rigetto della istanza ex art. 230 CCII" (Tribunale Modena, Sez. III, 26.9.2025).

⁵ In tal senso, sempre la circolare del 24.11.2025 del Tribunale di Verona, Seconda Sez. Civile.



BOX DI SINTESI

- Il curatore che riceve la comunicazione di surroga da parte del gestore del Fondo, eseguite le necessarie verifiche in merito all'operatività della garanzia, deve presentare al G.D. una motivata istanza di autorizzazione o di diniego dell'autorizzazione a rettificare lo stato passivo;
- in considerazione della necessità di assicurare il contraddittorio con tutti i creditori, il decreto del G.D., che sia di autorizzazione o di diniego, dovrebbe essere comunicato a mezzo PEC sia al gestore del Fondo che ai creditori ammessi, onde garantire il contraddittorio e consentirne l'eventuale impugnazione *ex art. 124 CCII*.

5. CONCLUSIONI

Dalla disamina che precede emerge senza dubbio la necessità di un intervento particolarmente pregnante da parte del Curatore e del Tribunale Concorsuale in termini di vigilanza sull'operato degli istituti di credito e una certa tendenza volta a sanzionare il comportamento del finanziatore, che abbia agito senza tenere conto del merito creditizio.

Gli adempimenti richiesti al Curatore al verificarsi della situazione presa in esame, che si prevede saranno oggetto di ulteriori approfondimenti da parte della giurisprudenza e delle prassi degli Uffici Giudiziari, in un quadro normativo che lascia spazio a diversi dubbi interpretativi e soprattutto operativi, si presentano penetranti e complessi, anche sotto il profilo tecnico.

La tematica, delicata e di indubbio interesse pratico, merita senz'altro di essere monitorata in attesa di eventuali futuri sviluppi e orientamenti.

Power B.I: l'analisi di bilancio "intelligente" come strumento di prevenzione della crisi d'impresa

Parte 2



A cura di **Alessandro Mattavelli**

Prosegue la guida attraverso il processo di trasformazione dell'analisi di bilancio preventiva in un modello digitale avanzato, sfruttando le potenzialità di Power BI e Power Query. Dopo aver illustrato come ottenere dati ordinati, coerenti e aggiornabili, vi accompagneremo passo dopo passo nella costruzione di un modello dati solido, spiegando la transizione dalla "tabella larga" alla "tabella lunga", la duplicazione delle query, l'uso dell'unpivot e l'importanza della corretta tipizzazione dei campi. Verranno presentate sia le procedure manuali, sia le scorciatoie offerte dall'intelligenza artificiale, con particolare attenzione alla sicurezza e alla comprensione del codice utilizzato. Occorrerà concentrarsi sulla modellazione dei dati e sulla creazione di relazioni robuste e sul costruire misure esplicite, per ottenere indicatori realmente dinamici e personalizzati. Si tratta di completare la parte più complessa e strategica del lavoro dell'analista: la preparazione e la modellazione dei dati, fondamentali indispensabili per la costruzione di cruscotti affidabili, flessibili e realmente utili al monitoraggio della solidità aziendale e alla prevenzione della crisi d'impresa.

1. ELABORAZIONI PIÙ RAPIDE PER DIAGNOSI PIÙ PRECOCI

Quando ci si trova ad affrontare una pratica di risanamento aziendale o anche solo un'indagine preliminare sullo stato di crisi di un'impresa, la primissima operazione da compiere è sempre l'analisi di bilancio. Tradizionalmente, questa attività può seguire due percorsi distinti:

- da un lato, l'imputazione manuale dei dati in uno schema predefinito, processo spesso laborioso e soggetto a errori;
- dall'altro, la via più evoluta, che consiste nell'automatizzare l'importazione del bilancio con un semplice click, sfruttando strumenti come Power Query per ottenere dati già strutturati e pronti per l'analisi.

È proprio questa seconda modalità che rappresenta il cuore del nostro approccio: rapidità, precisione e risparmio di tempo, per concentrarsi subito sull'interpretazione dei risultati. Il risultato non è solo una base numerica affidabile, ma un sistema che restituisce anche rappresentazioni grafiche evolute e insight automatici sui fattori critici, permettendo al professionista di concentrarsi subito sull'interpretazione e sulle decisioni, anziché sulla mera elaborazione dei numeri.

Questo percorso richiede alcune competenze tecniche di base, che introdurremo in questi articoli. Chi seguirà ogni fase raggiungerà un livello tale da ripagare ampiamente il tempo investito nella lettura e consentirà analisi più rapide e di conseguenza più precoci. Nel precedente articolo abbiamo illustrato come importare, pulire e strutturare un bilancio in Power BI con Power Query ottenendo una tabella pronta per l'analisi.

Usare Power Query consente di risparmiare tempo nell'elaborazione del dato e rende il processo ripetibile a casi analoghi o a periodi successivi, consentendo il monitoraggio continuo richiesto dagli adeguati assetti e diagnosi più accurate e precoci.

Dati di partenza

Riportiamo per comodità i dati di Stato Patrimoniale a cui abbiamo aggiunto la colonna 2025.

Voce	Importo 2025	Importo 2024	Importo 2023
ATTIVO			
A) CREDITI VERSO SOCI			
Versamenti ancora dovuti	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI			
I - Immobilizzazioni immateriali			
Software e licenze	45.000	45.000	52.000
Avviamento	120.000	120.000	140.000
Totale immobilizzazioni immateriali	165.000	165.000	192.000
II - Immobilizzazioni materiali			
Fabbricati			
Impianti e macchinari	1.280.000	280.000	310.000
Attrezzature industriali	105.000	95.000	105.000
Altri beni	30.000	42.000	48.000
Totale immobilizzazioni materiali	1.415.000	417.000	463.000
III - Immobilizzazioni finanziarie			
Partecipazioni	75.000	75.000	75.000
Totale immobilizzazioni finanziarie	23	23	75.000
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B)	1.580.023	582.023	730.000
C) ATTIVO CIRCOLANTE			
I - Rimanenze			
Materie prime	250.000	185.000	172.000
Prodotti finiti	300.000	245.000	228.000
Totale rimanenze	550.000	430.000	400.000
II - Crediti			
Verso clienti	600.000	520.000	485.000
Verso altri	150.000	38.000	42.000
Totale crediti	750.000	558.000	527.000
IV - Disponibilità liquide			
Depositi bancari	15.000	125.000	98.000
Cassa	3.500	3.500	2.800
Totale disponibilità liquide	128.500	128.500	100.800
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C)	1.428.500	1.116.500	1.027.800
D) RATEI E RISCONTI	5.000	12.000	15.000
TOTALE ATTIVO	3.013.523	1.710.523	1.772.800
PASSIVO			
A) PATRIMONIO NETTO			
I - Capitale	100.000	100.000	100.000
IV - Riserva legale	20.000	20.000	18.000
VII - Altre riserve	85.000	85.000	75.000
IX - Utile (perdita) esercizio	-70.000	64.500	38.800
TOTALE PATRIMONIO NETTO (A)	135.000	269.500	231.800
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	35.000	35.000	42.000
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO	90.000	78.000	72.000
D) DEBITI			
Debiti verso banche entro	437.023	385.000	509.200
Debiti verso banche oltre	1.250.000	411.523	413.300
Debiti verso fornitori	550.000	425.000	398.000
Debiti tributari	250.000	52.000	48.000
Debiti verso istituti previdenziali	128.000	28.000	26.000
Altri debiti	130.000	18.000	22.000
TOTALE DEBITI (D)	2.745.023	1.319.523	1.416.500
E) RATEI E RISCONTI	8.500	8.500	10.500
TOTALE PASSIVO	3.013.523	1.710.523	1.772.800

Figura 1: Stato Patrimoniale 2023-2025

E i dati del Conto Economico

Voce	Importo 2025	Importo 2024	Importo 2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	1.750.000	1.850.000	1.720.000
2) variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	65.000	13.000	20.000
5) Altri ricavi e proventi	45.000	45.000	38.000
TOTALE VALORE PRODUZIONE	1.860.000	1.908.000	1.778.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materie prime e materiali di consumo	700.000	685.000	635.000
7) Servizi	429.000	320.000	298.000
8) Godimento beni di terzi	90.000	85.000	82.000
9) Personale			
a) Salari e stipendi	400.000	425.000	398.000
b) Oneri sociali	111.000	128.000	118.000
c) TFR	28.000	32.000	30.000
Totale costi personale	539.000	585.000	546.000
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento immobilizzazioni immateriali	50.000	22.000	20.000
b) Ammortamento immobilizzazioni materiali	35.000	48.000	45.000
Totale ammortamenti	85.000	70.000	65.000
11) variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(55.000)	(17.000)	20.000
14) Oneri diversi di gestione	28.000	28.000	25.000
TOTALE COSTI PRODUZIONE	1.871.000	1.756.000	1.651.000
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	(11.000)	152.000	127.000
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari	1.000	2.500	1.800
17) Interessi e altri oneri finanziari	(25.000)	(18.000)	(22.000)
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(24.000)	(15.500)	(20.200)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(35.000)	136.500	106.800
20) IMPOSTE SUL REDDITO	(35.000)	(72.000)	(68.000)
21) UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	(70.000)	64.500	38.800

Figura 2: Conto Economico 2023-2025

Come si nota il 2025 segna un punto di svolta con un'inversione di tendenza. L'azienda passa da una situazione di sostanziale equilibrio a segnali di crisi evidenti sia da un punto di vista patrimoniale che economico.

Senza entrare nel merito dell'analisi che sarà poi condotta grazie all'uso di Power Bi o, meglio, Power B.AI, proviamo a ripercorrere i passaggi per importare il bilancio in pochi click grazie a Power Query.

Per i lettori che non hanno consultato il precedente articolo, è possibile seguire senza difficoltà anche questo contributo, poiché tutti i passaggi fondamentali verranno riproposti. Tuttavia, qualora emergessero dubbi o difficoltà di comprensione, si consiglia di recuperare la lettura del contributo precedente per ottenere una visione più completa e chiarire eventuali incertezze.

Per importare il conto economico, occorre avviare l'importazione, strutturare la tabella correggendo dati e intestazioni, eliminare i totali, ogni passaggio viene riportato nel riquadro a destra, *Passaggi Applicati*.

Voce	Importo 2025	Importo 2024	Importo 2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE			
1) Ricavi delle vendite e prestazioni	1.750.000	1.850.000	1.720.000
2) variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semi...	65.000	13.000	20.000
5) Altri ricavi e proventi	45.000	45.000	38.000
TOTALE VALORE PRODUZIONE	1.860.000	1.908.000	1.778.000
B) COSTI DELLA PRODUZIONE			
6) Materie prime e materiali di consumo	700.000	685.000	635.000
7) Servizi	429.000	320.000	298.000
8) Godimento beni di terzi	90.000	85.000	82.000
9) Personale			
a) Salari e stipendi	400.000	425.000	398.000
b) Oneri sociali	111.000	128.000	118.000
c) TFR	28.000	32.000	30.000
Totale costi personale	539.000	585.000	546.000
10) Ammortamenti e svalutazioni			
a) Ammortamento immobilizzazioni immateriali	50.000	22.000	20.000
b) Ammortamento immobilizzazioni materiali	35.000	48.000	45.000
Totale ammortamenti	85.000	70.000	65.000
11) variazione delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(55.000)	(17.000)	20.000
14) Oneri diversi di gestione	28.000	28.000	25.000
TOTALE COSTI PRODUZIONE	1.871.000	1.756.000	1.651.000
RISULTATO OPERATIVO (A-B)	(11.000)	152.000	127.000
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
16) Altri proventi finanziari	1.000	2.500	1.800
17) Interessi e altri oneri finanziari	(25.000)	(18.000)	(22.000)
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(24.000)	(15.500)	(20.200)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(35.000)	136.500	106.800
20) IMPOSTE SUL REDDITO	(35.000)	(72.000)	(68.000)
21) UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	(70.000)	64.500	38.800

Figura 3: Conto economico 2023-2025 importato in Power Query

I medesimi passaggi possono essere ripetuti per lo stato patrimoniale e infine il conto economico può essere accodato allo stato patrimoniale ottenendo così il Bilancio da verranno eliminate le righe vuote e prive di informazioni

Voce	Importo 2023	Importo 2024	Importo 2025	Indice
1 ATTIVO	null	null	null	1
2 A) CREDITI VERSO SOCI	null	null	null	2
3 Versamenti ancora dovuti	0	0	0	3
4 B) IMMOBILIZZAZIONI	null	null	null	4
5 I - Immobilizzazioni immateriali	null	null	null	5
6 Software e licenze	45000	45000	52000	6
7 Avviamento	120000	120000	140000	7
Totale immobilizzazioni immateriali	165000	165000	192000	

Figura 4: Il Bilancio accoda Stato Patrimoniale e Conto Economico e numera le voci

Il risultato è tutt'altro che banale: disporre di dati **coerenti, aggiornabili e ripetibili** è il prerequisito indispensabile per qualunque analisi di allerta evoluta e, soprattutto, per qualunque forma di controllo tempestivo della salute aziendale.

Se però ci limitassimo a confrontare tre colonne di importi, magari affiancando l'anno corrente a quello precedente, avremmo semplicemente replicato in *Power BI* ciò che già facevamo in Excel, con qualche grafico in

più e una veste più gradevole. L'obiettivo di questo e del prossimo contributo è invece fare un passo ulteriore: **trasformare il bilancio da insieme di numeri a strumento di lettura, interpretazione e racconto della dinamica economico-finanziaria dell'impresa** al fine di poter dotare l'impresa di uno strumento diagnostico permanente che risponda alla precisa richiesta dell'art. 2086 del cc

In questa seconda parte e nella successiva terza vedremo quindi come preparare i dati per predisporli al calcolo degli **indici di bilancio** più utili a intercettare segnali di crisi, come rendere tali indici **dinami-**

ci e monitorabili nel tempo, come introdurre soglie e limiti di attenzione e, soprattutto, come raccontare ciò che sta accadendo attraverso una narrazione comprensibile anche a chi non vive quotidianamente dentro i numeri. Il percorso parte ancora una volta da *Power Query*. Perché, prima ancora di parlare di indici e indicatori, è necessario compiere una **trasformazione strutturale dei dati** che consenta di superare il confronto statico tra esercizi e di aprire la strada a un'analisi realmente evoluta.

2. DALLA TABELLA LARGA A QUELLA LUNGA

Come imparato dall'articolo precedente, possiamo costruire una tabella di bilancio che presentava, affiancate, le colonne degli importi dei tre esercizi consecutivi.

Voce	Somma di Importo 2023	Somma di Importo 2024	Somma di Importo 2025
Versamenti ancora dovuti	0	0	0
Software e licenze	52000	45000	45000
Avviamento	140000	120000	120000
Totale immobilizzazioni immateriali	192000	165000	165000
Impianti e macchinari	310000	280000	1280000
Attrezzature industriali	105000	95000	105000
Altri beni	48000	42000	30000
Totale immobilizzazioni materiali	463000	417000	1415000
Partecipazioni	75000	75000	75000
Totale immobilizzazioni finanziarie	75000	23	23
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	728000	582023	1400000

Figura 5: Il Bilancio a colonne affiancate

È una struttura familiare, rassicurante, perché ricalca fedelmente il modo in cui i bilanci vengono tradizionalmente presentati e analizzati. Tuttavia, proprio questa impostazione rappresenta il primo vero limite quando l'obiettivo non è più solo confrontare due numeri, ma osservare l'evoluzione nel tempo e costruire **indicatori realmente dinamici**.

Due colonne, una per il 2023 e una per il 2024, funzionano bene finché ci limitiamo a una lettura puntuale. Ma cosa accade quando vogliamo aggiungere un terzo esercizio? O quando vogliamo calcolare variazioni percentuali, medie pluriennali, trend o indicatori che reagiscano automaticamente alla selezione di un periodo? Ogni nuova colonna richiede modifiche strutturali, nuove formule, nuovi controlli. In altre parole, torniamo rapidamente in una logica **rigida e poco scalabile**.

Per superare questo limite è necessario compiere un passaggio concettuale, prima ancora che tecnico: smettere di pensare al bilancio come a una **tabella "larga"**, con una colonna per ogni anno, e iniziare a considerarlo come una **tabella "lunga"**, in cui il tempo diventa una variabile esplicita a cui dedicare una colonna.

Voce	2024	2023	Indice
ATTIVO			
A) CREDITI VERSO SOCI			2
Versamenti ancora dovuti	0	0	3
B) IMMOBILIZZAZIONI			4
I - Immobilizzazioni immateriali			5
Software e licenze	45000	52000	6
Avviamento	120000	140000	7
II - Immobilizzazioni materiali			8
Impianti e macchinari	280000	310000	9
Attrezzature industriali	95000	105000	10

Voce	Indice	Anno	Valore
Versamenti ancora dovuti	3	martedì 31 dicembre 2024	0
Versamenti ancora dovuti	3	domenica 31 dicembre 2023	0
Software e licenze	6	martedì 31 dicembre 2024	45000
Software e licenze	6	domenica 31 dicembre 2023	52000
Avviamento	7	martedì 31 dicembre 2024	120000
Avviamento	7	domenica 31 dicembre 2023	140000
Impianti e macchinari	9	martedì 31 dicembre 2024	280000
Impianti e macchinari	9	domenica 31 dicembre 2023	310000
Attrezzature industriali	10	martedì 31 dicembre 2024	95000
Attrezzature industriali	10	domenica 31 dicembre 2023	105000
Altri beni	11	martedì 31 dicembre 2024	42000
Altri beni	11	domenica 31 dicembre 2023	48000
Partecipazioni	13	martedì 31 dicembre 2024	75000
Partecipazioni	13	domenica 31 dicembre 2023	75000
Materie prime	16	martedì 31 dicembre 2024	185000
Materie prime	16	domenica 31 dicembre 2023	172000
Prodotti finiti	17	martedì 31 dicembre 2024	245000
Prodotti finiti	17	domenica 31 dicembre 2023	228000
Verso clienti	19	martedì 31 dicembre 2024	520000

Figura 6: Dalla Tabella larga a quella lunga

La figura rappresenta visivamente il passaggio fondamentale dalla tradizionale **tabella larga** alla più evoluta **tabella lunga**. Questo cambiamento non è solo una questione di forma, ma di sostanza: la tabella lunga consente di superare i limiti del confronto statico tra esercizi, rendendo l'analisi dei dati di bilancio molto più **flessibile** e **dinamica**.

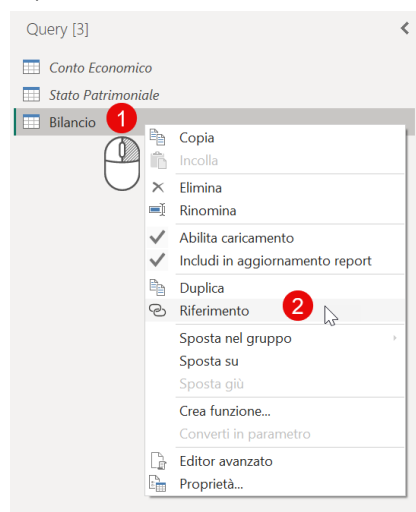


Figura 7: La creazione di una tabella riferita

Dal punto di vista operativo, questo significa tornare in Power Query e trasformare le colonne degli anni in un'unica colonna.

Tuttavia, come evidenziato dalla figura, non è possibile lavorare direttamente sulla tabella di bilancio così com'è: per ottenere una struttura realmente funzionale all'analisi, occorre **duplicare** la query in *Power Query*. Questo significa creare due query distinte: una che conserva la struttura originale del bilancio (le voci, le classificazioni, l'ordine) e una seconda che contiene esclusivamente i dati numerici, che trasformeremo in formato lungo. In questo modo, la prima query funge da tabella di riferimento per la struttura, mentre la seconda rappresenta la base dati per le analisi e i calcoli degli indicatori. Per farlo, basta selezionare la query di bilancio, cliccare con il tasto destro e scegliere **Riferimento**. Otterremo così una nuova tabella *Bilancio (2)*, che rinomineremo in seguito, che inizia con l'ultimo passaggio della *Bilancio* e da

questa dipende.

Per ottenere la tabella lunga dovremo usare un comando in traducibile: **unpivot**.

Prima di procedere, è però utile chiarire cosa significa *unpivot*. L'*unpivot* è una trasformazione che permette di convertire più colonne (ad esempio, una colonna per ogni anno) in righe, rendendo i dati più flessibili per l'analisi. Al momento abbiamo una tabella con tre colonne: dopo l'*unpivot*, avremo una sola colonna Anno che indica il periodo e una colonna *Importo* che contiene il valore corrispondente. In questo modo, ogni riga rappresenta una voce di bilancio per un determinato anno, facilitando confronti, calcoli e visualizzazioni dinamiche.

	Voce	2023	2024	2025
1	ATTIVO			
2	A) CREDITI VERSO SOCI			
3	Versamenti ancora dovuti	0		
4	B) IMMOBILIZZAZIONI			
5	I - Immobilizzazioni immateriali			
6	Software e licenze	45000		
7	Avviamento	120000		
8	II - Immobilizzazioni materiali			
9	Impianti e macchinari	280000		
10	Attrezzature industriali	95000		
11	Altri beni	42000		
12	III - Immobilizzazioni finanziarie			
13	Partecipazioni	75000		
14	C) ATTIVO CIRCOLANTE			
15	I - Rimanenze			
16	Materie prime	185000		
17	Prodotti finiti	245000		
18	II - Crediti			
19	Verso clienti	520000	485000	19

Figura 8: Unpivot di colonne

Ecco come eseguire l'*unpivot* passo passo in *Power Query*, seguendo quanto illustrato nella figura.

1. Clicca con il tasto sinistro del mouse la colonna 2023.
2. Premi **Ctrl** e clicca la colonna 2024 e 2025.
3. Clicca con il tasto destro sulle colonne selezionate e scegli il comando "Trasforma colonne tramite Unpivot".

Power Query creerà automaticamente due nuove colonne: una chiamata *Attributo* (che conterrà il nome dell'anno) e una chiamata *Valore* (che conterrà l'importo corrispondente).

Ora la tabella è in **formato lungo**: ogni riga rappresenta una voce di bilancio per un anno specifico. Questa operazione rende il modello dati molto più **flessibile**, consentendo di aggiungere nuovi anni senza modificare la struttura e creare facilmente indicatori e grafici che si aggiornano automaticamente.

AB C Voce	1 2 3 Indice	AB C Anno	1 2 3 Valore
1 Versamenti ancora dovuti	3	1.2 Numero decimale	0
2 Versamenti ancora dovuti	3	\$ Numero decimale fisso	0
3 Software e licenze	6	1 2 3 Numero intero	45000
4 Software e licenze	6	% Percentuale	52000
5 Avviamento	7	Data/Ora	120000
6 Avviamento	7	Data	140000
7 Impianti e macchinari	9	Ora	280000
8 Impianti e macchinari	9	Data/Ora/Fuso orario	310000
9 Attrezzature industriali	10	Durata	95000
10 Attrezzature industriali	10	AB C Testo	105000
11 Altri beni	11	True/False	42000
12 Altri beni	11	Binario	48000
13 Partecipazioni	13	Uso delle impostazioni locali...	75000

Figura 9: La colonna Anno

Un passaggio fondamentale nella preparazione dei dati in *Power Query* è l'assegnazione del tipo di dato corretto a ciascuna colonna. Attribuire, ad esempio, il formato **Data** alla colonna che rappresenta gli anni e il formato **Numero** agli importi permette di evitare errori nei calcoli, garantire la corretta aggregazione delle informazioni e sfruttare appieno le funzionalità di analisi e visualizzazione offerte dagli strumenti di **business intelligence**. Una tipizzazione accurata rende il modello dati più robusto, riduce il rischio di anomalie e assicura che ogni operazione restituisca risultati affidabili e coerenti.

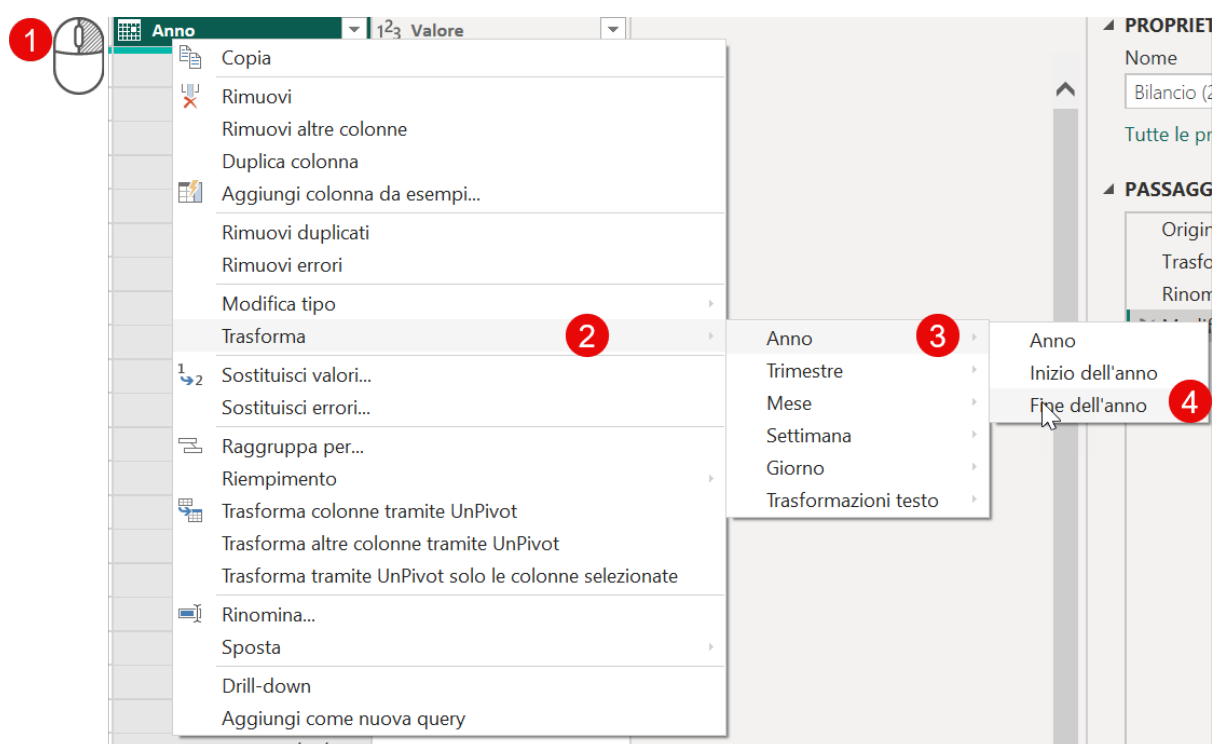


Figura 10: Ottenere la fine dell'anno da una data

Aver trasformato in *formato Data* la colonna *Anno* ci consente di ottenere da una qualsiasi data la fine dell'anno, procedendo come indicato in figura, basterà cliccare col il tasto destro sulla colonna e scegliere

Trasforma → Anno → Fine dell'anno

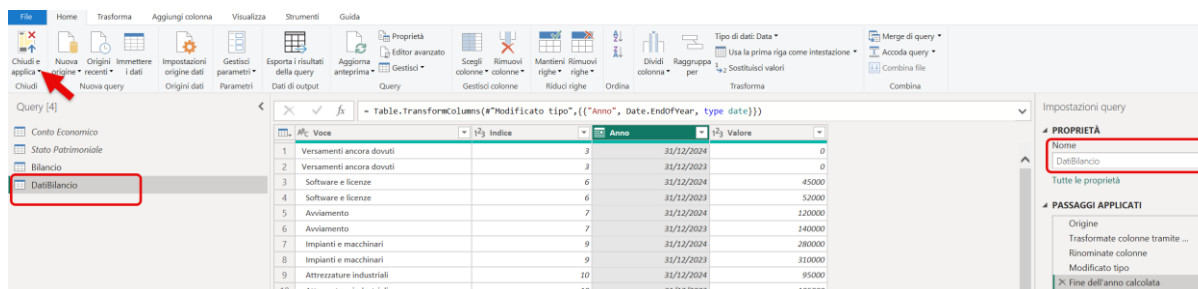


Figura 11: Il ritorno a Power BI

Ora non ci rimane che rinominare la tabella *Bilancio* (2) in *DatiBilancio*, chiudere e applicare.

3. LA SCORCIATOIA POWER B.AI

Per quelli che preferiscono “il buco del muro al trapano” (che non sempre è l’atteggiamento corretto), ecco una scorciatoia che mette insieme *Power BI* e *AI* (da cui **Power B.AI**).

Il procedimento è piuttosto semplice e può essere applicato a quasi tutte le situazioni:

1. Si mostra a un *GPT* a scelta (*ChatGPT 5.2*, *Claude*, *Gemini*, *Copilot*) uno screenshot del punto di partenza.
2. Si spiega il punto di arrivo che vogliamo ottenere o si mostra uno screenshot dell’output finale, anche scritto a mano.
3. Si sceglie il tipo di output: possiamo chiedere di mostrare passo passo il procedimento richiesto per ottenere il risultato, oppure, ancora più rapidamente, direttamente il codice da incollare.

Questo procedimento che sta alla base della *Power B.AI* possiamo definirlo con un acronimo: **S.O.S.**

4. **Screenshot**: Mostri al modello uno screenshot del punto di partenza
5. **Obiettivo**: Spieghi dove vuoi arrivare oppure mostri uno screenshot dell’output desiderato, anche disegnato o annotato a mano
6. **Soluzione**: Decidi il tipo di risposta: spiegazione passo-passo (per capire) oppure direttamente il codice pronto da incollare (per andare veloce).

Nel nostro caso possiamo incollare la figura 2 e scrivere semplicemente:

👤 La tabella a sinistra si chiama **Bilancio**, scrivi una query che, avendo quale Origine **Bilancio**, consenta di ottenere la tabella a destra.

Ed ecco il risultato (ottenuto in questo caso con Chat Gpt 5.2)

🤖 Di seguito trovi una query Power Query (linguaggio M) che, avendo come Origine la tabella **Bilancio**, produce una tabella strutturata come quella di destra.

```
m

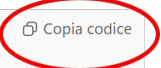
let
    Origine = Bilancio,

    // Rimuovo eventuali righe di struttura (titoli, subtotali, ecc.)
    FiltraRigheValide =
        Table.SelectRows(
            Origine,
            each [Indice] <> null
        ),

    // Unpivot delle colonne anno
    UnpivotAnni =
        Table.UnpivotOtherColumns(
            FiltraRigheValide,
            {"Voce", "Indice"},
            "Anno",
            "Valore"
        ),

    // Converto Anno in numero
    TipoAnno =
        Table.TransformColumnTypes(
            UnpivotAnni,
            {"Anno", Int64.Type}, {"Valore", type number}
        ),

    // Ordino come nella tabella di destra
    Ordina =
        Table.Sort(
            TipoAnno,
            {
                {"Indice", Order.Ascending},
                {"Anno", Order.Descending}
            }
        )
in
    Ordina
```



Non ci dobbiamo preoccupare se non capiamo tutti i passaggi: possiamo farceli spiegare dal *GPT* oppure cliccare su *copia codice* e incollarlo direttamente in una **query vuota** in *Power Query*, seguendo il procedimento indicato in figura.

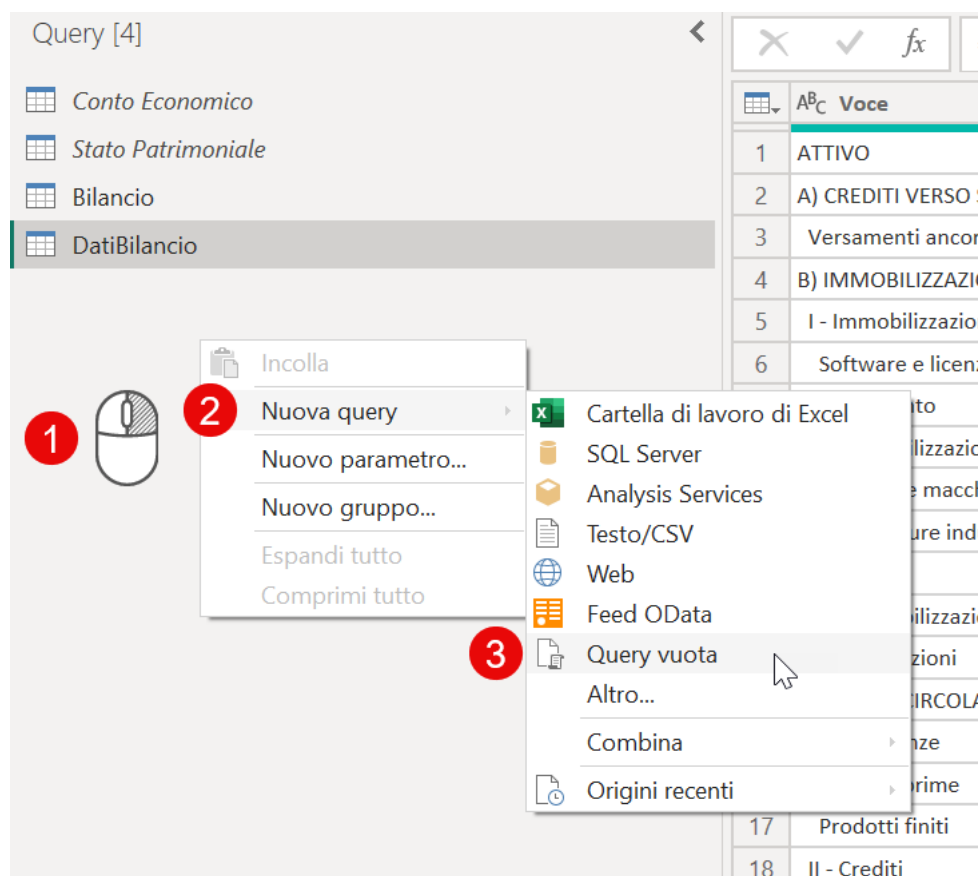


Figura 12: La creazione di una query vuota

Per creare una **query vuota** in *Power Query*, posizionati nell'area delle query a sinistra, clicca con il tasto destro del mouse e seleziona **Nuova query** dal menu contestuale. Dal sottomenu scegli **Query vuota**. Si aprirà una nuova finestra in cui potrai incollare direttamente il codice *M* fornito oppure scrivere manualmente le istruzioni necessarie. Questo metodo è particolarmente utile quando vuoi applicare trasformazioni personalizzate o incollare soluzioni suggerite da strumenti di *intelligenza artificiale*. Dopo aver inserito il codice, conferma e assegna un nome significativo alla query per poterla facilmente identificare e utilizzare nelle analisi successive.

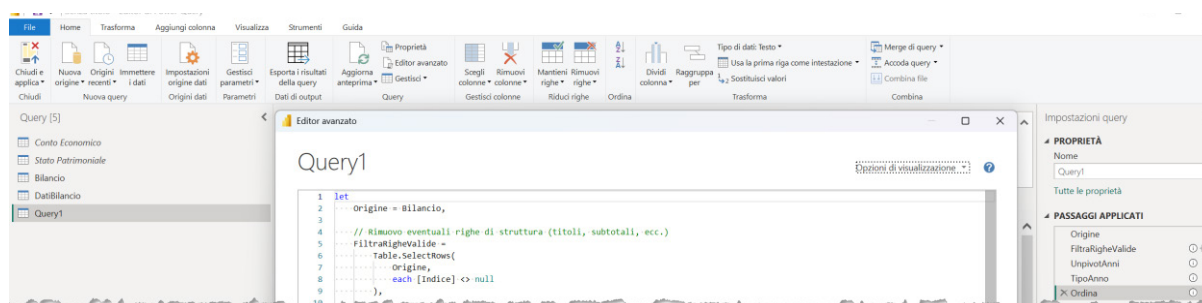


Figura 13: La creazione della Query incollando il codice

Questo metodo rappresenta una scorciatoia estremamente **rapida** ed **efficace**: in pochi secondi è possibile ottenere una trasformazione complessa senza dover seguire manualmente tutti i passaggi. Tuttavia, è fondamentale prestare attenzione a ciò che si incolla all'interno di *Power Query*. Utilizzare codice generato automaticamente

camente o fornito da terzi senza comprenderne il funzionamento può portare a errori, risultati inattesi o, nei casi peggiori, a compromettere la qualità e la sicurezza del modello dati. È sempre consigliabile leggere con attenzione il codice, chiedere spiegazioni se necessario e testare il risultato su una copia dei dati prima di applicarlo in modo definitivo.

4. LA COSTRUZIONE DEL CRUSCOTTO: IL MODELLO DATI

Avere i dati ordinati è il primo passo imprescindibile e irrinunciabile per qualsiasi analisi di bilancio: senza un **solido modello dati** non è possibile avere alcuna analisi.

Nel nostro caso il modello è semplice ma coerente: una tabella Bilancio contiene tutti i codici e una tabella *DatiBilancio* contiene i dati contabili. A dire il vero, la tabella Bilancio contiene ancora le colonne relative agli anni che non ci servono più. Poiché eliminarle comprometterebbe la tabella dipendente *DatiBilancio* che le ha utilizzate nel passaggio di *Unpivot*, possiamo nasconderele andando nella visualizzazione modello, cliccando sulla colonna e scegliendo Nascondi in visualizzazione Report, come indicato in figura.

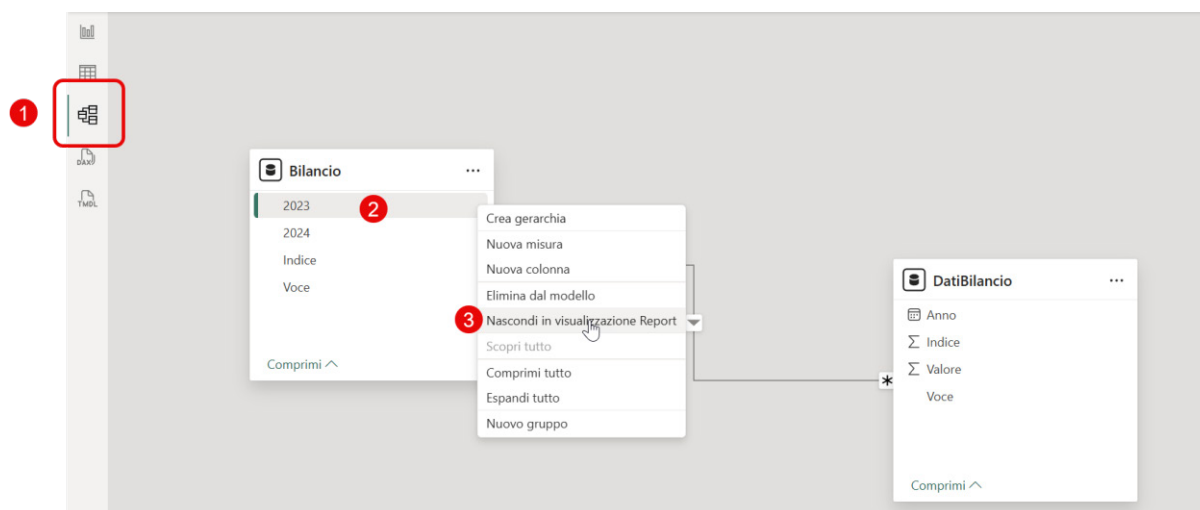


Figura 14: Visualizzazione del modello e colonne nascoste

Più rapidamente si può cliccare sul simbolo  che appare accanto a ciascuna colonna.

Sistemato il modello, non ci resta che creare le misure che ci serviranno per costruire gli indici di bilancio e l'analisi di solvibilità e di diagnosi precoce.

È importante sottolineare che, per ottenere analisi realmente efficaci e personalizzate, non sarà sufficiente trascinare un campo numerico nell'area valori o cliccare su un dato per ottenere un totale: queste sono le cosiddette **misure implicite**, calcolate automaticamente da Power BI. In un modello dati evoluto, invece, avremo bisogno di **misure esplicite**, cioè create manualmente dall'utente tramite formule DAX. Le misure esplicite permettono di definire indicatori complessi, filtri dinamici, calcoli personalizzati e logiche di aggregazione che vanno ben oltre la semplice somma o media automatica. Solo così sarà possibile costruire cruscotti realmente interattivi, indicatori di bilancio affidabili e analisi che rispondano alle specifiche esigenze informative dell'utente.

5. LA COSTRUZIONE DEL CRUSCOTTO: LE MISURE

Se non avete mai aperto Power BI prima d'ora, è normale che la parola **misura** suoni vaga o addirittura un po' intimidatoria e ancor più appaia oscuro il termine **DAX**, (Data Analysis Expressions), il linguaggio in cui sono scritte le formule.

Niente paura, possiamo pensare a una misura come a una formula intelligente. Non è un numero fisso e non è nemmeno una colonna aggiuntiva della tabella. Una misura è una **regola** che dice a Power BI come calcolare un valore ogni volta che serve, in base a ciò che stiamo guardando in quel momento (contesto di filtro).

Facciamo un esempio concreto. In Excel, se vogliamo calcolare il totale delle immobilizzazioni, normalmente creiamo una formula che somma un certo intervallo di celle. Quella formula è legata a una posizione precisa del foglio: se cambiano le righe, se aggiungiamo un anno o se filtriamo i dati, spesso dobbiamo intervenire manualmente. La formula "vive" nel foglio. In Power BI, invece, una misura non vive in una cella. Vive nel modello. È come se dicessimo al programma:

"Quando ti chiedo il totale delle immobilizzazioni, somma sempre queste voci, ma fallo solo sui dati che sto osservando in questo momento e con i filtri che ti imposto".

Il risultato è che la stessa misura può restituire valori diversi a seconda del contesto. Se stiamo guardando il bilancio del 2023, la misura si riferirà automaticamente al 2023. Se filtriamo il 2024, la stessa identica misura calcolerà il valore per il 2024. Non dobbiamo riscrivere nulla.

L'intelligenza artificiale conosce molto bene il DAX ed è in grado di supportare l'utente in qualsiasi misura con un grado di allucinazione molto basso fino a che non si chiedono calcoli eccessivamente complessi.

Il procedimento per utilizzare la Power B.Ai da seguire è molto simile a quello mostrato per la creazione della query che abbiamo definito **S.O.S.**

S – Screenshot

Nel nostro caso il punto di partenza è rappresentato dalla foto del modello dati, avendo cura di mostrare chiaramente tutte le tabelle, i campi disponibili e le relazioni esistenti tra di esse. Lo screenshot consente al modello di comprendere la struttura logica del bilancio, il ruolo della colonna Indice, la presenza della dimensione temporale e il modo in cui i dati sono organizzati nel modello.

O – Obiettivo

Come obiettivo ci poniamo quello di ottenere una misura di bilancio che possa essere analizzata in tutte le principali dimensioni temporali: valore dell'anno selezionato, valore dell'anno precedente e scostamento assoluto rispetto all'anno precedente. L'obiettivo non è solo calcolare un numero, ma disporre di misure robuste, riutilizzabili e coerenti con i filtri temporali applicati nel report.

S – Soluzione

Come soluzione vogliamo l'approccio più rapido ed efficace: un unico blocco di codice DAX, pronto da incollare, che contenga tutte le misure necessarie (valore attuale, valore anno precedente e scostamenti), senza spiegazioni intermedie e senza passaggi manuali aggiuntivi.

A questo punto, il prompt da fornire al modello può essere formulato in modo estremamente semplice e diretto.

 *Ho caricato uno screenshot del mio modello Power BI che contiene due tabelle. La prima, Bilancio, contiene tutte le voci di bilancio indicizzate e collegate alla seconda DatiBilancio che contiene i dati di bilancio per ogni Data (la colonna Anno contiene le Date di fine esercizio). L'obiettivo è ottenere 4 misure **che inserirò nella tabella Bilancio**: valore dell'anno selezionato, valore dell'anno precedente, scostamento assoluto rispetto all'anno*

precedente, scostamento relativo. **Forniscimi una query DAX, da incollare nella Visualizzazione Query DAX di Power Bi.**

Le frasi sottolineate rappresentano la chiave del prompt, utilizzano un linguaggio tecnico per orientare correttamente la risposta del GPT.

“che inserirò nella tabella Bilancio” indica dove collocare le misure; le misure possono essere posizionate in qualsiasi tabella (gli utenti esperti creano solitamente tabelle dedicate).

“Forniscimi una query DAX, da incollare nella Visualizzazione Query DAX di Power Bi” suggerisce una modalità ben precisa di creazione delle misure, attraverso appunto la Visualizzazione Query DAX, una sorta di editor incorporato in Power Bi.

Ed ecco la soluzione con tanto di spiegazione.

```
DAX
Copia codice

DEFINE
// 1) Valore dell'anno selezionato (rispetta il filtro su Anno e il legame Bilancio -> DatiBil
MEASURE 'Bilancio'[Valore Anno Selezionato] =
    SUM ( 'DatiBilancio'[Valore] )

// 2) Valore dell'anno precedente (shift di -1 anno sulla colonna data di fine esercizio)
MEASURE 'Bilancio'[Valore Anno Precedente] =
    CALCULATE (
        [Valore Anno Selezionato],
        DATEADD ( 'DatiBilancio'[Anno], -1, YEAR )
    )

// 3) Scostamento assoluto
MEASURE 'Bilancio'[Scostamento Assoluto] =
    [Valore Anno Selezionato] - [Valore Anno Precedente]

// 4) Scostamento relativo
MEASURE 'Bilancio'[Scostamento Relativo] =
    DIVIDE ( [Scostamento Assoluto], [Valore Anno Precedente] )

EVALUATE
ROW (
    "Valore Anno Selezionato", [Valore Anno Selezionato],
    "Valore Anno Precedente", [Valore Anno Precedente],
    "Scostamento Assoluto", [Scostamento Assoluto],
    "Scostamento Relativo", [Scostamento Relativo]
)
```

Figura 15: Il codice DAX per le misure di base

🤖 Se DATEADD() dovesse restituire errore perché DatiBilancio[Anno] non è una colonna “Date” (o non è continua), dimmelo e ti do la variante basata su MAX()/EDATE() o su una tabella calendario.

Il commento è corretto e puntuale: affinché una misura temporale (time intelligence) funzioni occorre che il campo data sia continuo o che sia collegato ad una tabella calendario. Poiché nel nostro caso nessuna delle due condizioni è soddisfatta possiamo chiedere la creazione di una tabella calendario con il seguente prompt.

👤 Crea una tabella calendario che comprenda tutte le date della tabella DatiBilancio

Ottenendo il seguente codice



```

Calendario =
VAR MinData =
    MIN ( DatiBilancio[Anno] )
VAR MaxData =
    MAX ( DatiBilancio[Anno] )
RETURN
ADDCOLUMNS (
    CALENDAR ( MinData, MaxData ),
    "Anno", YEAR ( [Date] ),
    "Mese Numero", MONTH ( [Date] ),
    "Mese", FORMAT ( [Date], "MMMM" ),
    "Anno-Mese", FORMAT ( [Date], "YYYY-MM" ),
    "Fine Mese", EOMONTH ( [Date], 0 )
)
    
```

Come usarla (2 note essenziali)

Crea la Tabella dal menù Modellazione → Nuova Tabella

Relazione - Collega Calendario[Date] → DatiBilancio[Anno]

Tabella calendario - Imposta Calendario come Tabella delle date in Power BI

Essendo cambiato il modello potremo ora chiedere di riscrivere il codice DAX per creare le misure per poi copiarlo, accedere alla Visualizzazione Query Dax (assicurandosi di averla attivata nelle Opzioni Power Bi), incollarlo e Aggiornare il modello con le modifiche (4)

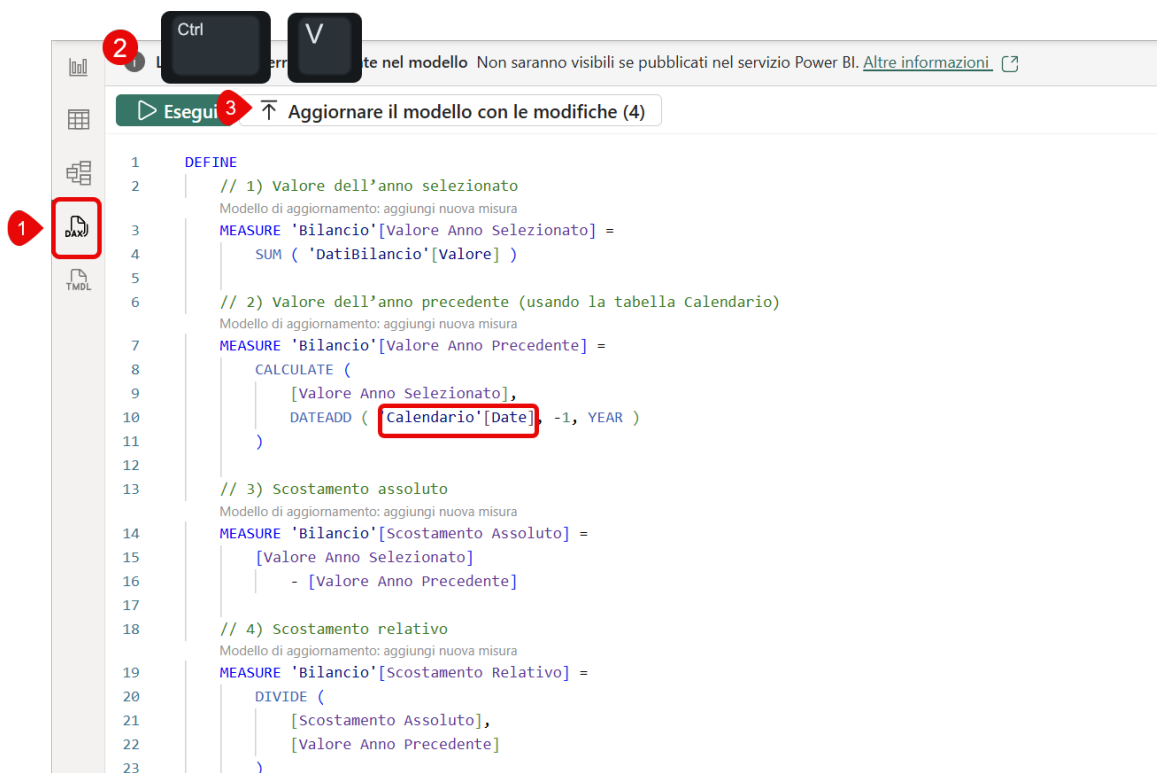


Figura 16: La Visualizzazione Query Dax consente la creazione rapida delle misure

6. CONCLUSIONE: COSA ABBIAMO OTTENUTO E COSA CI MANCA

Se avete provato a ripetere quanto fino a ora descritto dovreste ora avere un modello pronto per la creazione di qualsiasi cruscotto: le tabelle sono relazionate tra loro e contengono dati coerenti, gli importi possono essere aggregati grazie alle misure, la tabella calendario collegata ai dati ci consente la creazione delle misure di time intelligence, possiamo ottenere di ciascun valore di bilancio il valore corrente e gli scostamenti assoluti e relativi rispetto all'anno precedente.

Ma la pagina dei report è completamente bianca, sembra che non abbiamo fatto ancora niente? Potrebbe giustamente obiettare qualcuno.

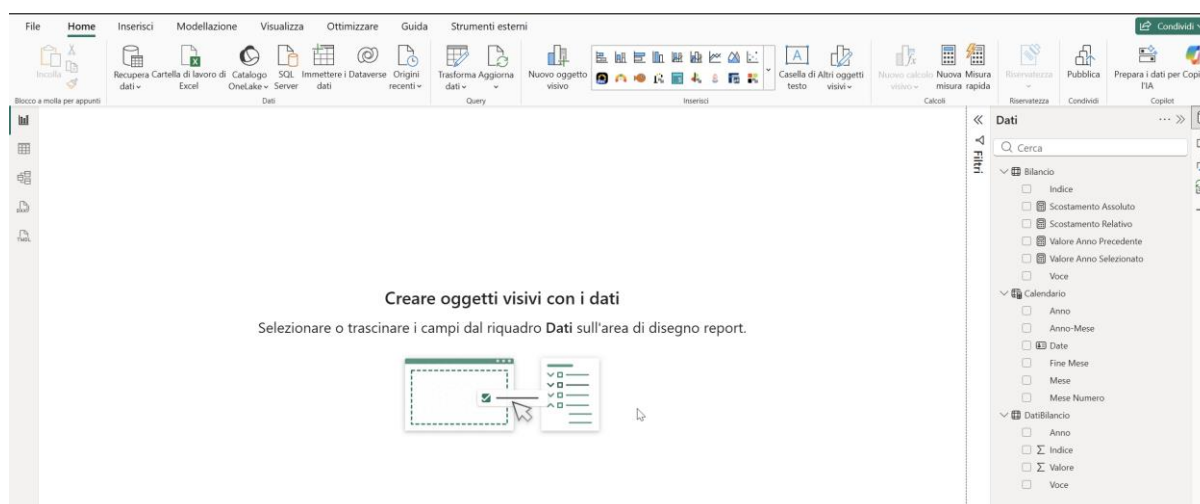


Figura 17: Come appare ora il *canva*



Sebbene il *canva* o tela sia ancora completamente bianco, la maggior parte del lavoro è ormai conclusa. Tutte le trasformazioni, la preparazione e la modellazione dei dati che abbiamo affrontato rappresentano la vera parte complessa e strategica del processo. Ora disponiamo di un modello dati solido, pulito e flessibile, pronto per essere utilizzato.

Nel prossimo articolo non dovremo fare altro che riordinare i pezzi e assemblarli a dovere: basterà scegliere le visualizzazioni più adatte, inserire le misure create, adattarle agli indici di bilancio più significativi ai fini della rilevazione della solidità aziendale e della crisi di impresa e costruire il cruscotto secondo le esigenze informative. In altre parole, il grosso del lavoro è già stato fatto; ciò che resta è la parte più creativa e gratificante, dove i dati prenderanno finalmente forma e significato.

Nel prossimo articolo non dovremo fare altro che riordinare i pezzi e assemblarli a dovere: basterà scegliere le visualizzazioni più adatte, inserire le misure create, adattarle agli indici di bilancio più significativi ai fini della rilevazione della solidità aziendale e della crisi di

impresa e costruire il cruscotto secondo le esigenze informative. In particolare, sarà fondamentale porre attenzione agli strumenti di diagnosi precoce della crisi d'impresa e al monitoraggio continuo degli indicatori, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 2086 del Codice Civile, che impone all'imprenditore l'adozione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati per rilevare tempestivamente eventuali segnali di crisi. In altre parole, il grosso del lavoro è già stato fatto; ciò che resta è la parte più creativa e gratificante, dove i dati prenderanno finalmente forma e significato, diventando un supporto concreto nella prevenzione della crisi e nella gestione consapevole dell'azienda.

Con la creazione delle misure base, viste in questo articolo, il lavoro "invisibile" è sostanzialmente concluso. Abbiamo costruito fondamenta solide, definito il significato dei numeri e messo ordine tra struttura, dati e logica di calcolo. Ciò che apparirà nelle visual (tabelle, grafici, indicatori) sarà ovviamente importante, perché è l'unica parte del modello che verrà vista e utilizzata da chi legge il report ed è quella che ci consentirà di comprendere la crisi economica finanziaria o di individuarne i prodromi. Proprio per questo, però, deve poggiare su basi robuste: solo così ciò che si vede è anche affidabile. A questo punto le visual non sono più un problema tecnico, ma una scelta di comunicazione, di sintesi e di priorità. Ed è qui che emerge il vero valore del lavoro fatto: la piena libertà creativa sulle visual è possibile solo perché a monte abbiamo accettato la fatica del modello. In questo passaggio avviene il cambio di prospettiva: non ci limitiamo più a leggere numeri già pronti, ma progettiamo il modo in cui quei numeri nascono, si confrontano e raccontano la storia della crisi di impresa che dovremo poi rappresentare all'imprenditore e a tutti i soggetti coinvolti direttamente o indirettamente. In altre parole, smettiamo di essere semplici utilizzatori di report e iniziamo a comportarci come architetti dei dati, consapevoli che la qualità delle analisi dipende molto più da ciò che sta sotto la superficie che da ciò che appare sullo schermo.

I presupposti per l’applicazione del criterio del c.d. deficit fallimentare



A cura di **Flavia Silla**

L’articolo analizza la sentenza n. 14096/2025 del Tribunale di Roma, che affronta un’azione di responsabilità promossa dalla Curatela nei confronti dei sindaci di una società fallita, fondata sulla quantificazione del danno secondo il criterio del c.d. deficit fallimentare. Dopo aver richiamato il quadro normativo rilevante (artt. 2486, 2407 e 2697 c.c.), il contributo illustra i presupposti probatori richiesti per configurare la responsabilità dell’organo di controllo e per individuare un nesso causale tra inerzia e pregiudizio. La pronuncia ribadisce la natura sussidiaria del deficit fallimentare, utilizzabile solo in presenza di accertata responsabilità degli amministratori e di impossibilità di determinare i netti patrimoniali per irregolarità contabili. Il Tribunale esclude la responsabilità dei sindaci e condanna il solo liquidatore per uno specifico addebito (cessione a prezzo vile del pacchetto clienti). In chiusura, l’articolo propone una riflessione sull’opportunità della mediazione quale strumento stragiudiziale, evidenziandone vantaggi operativi, riservatezza e profili fiscali.

1. LA VICENDA

La sentenza n. 14096 del settembre 2025 del Tribunale di Roma interviene in tema di azione di responsabilità nei riguardi dei sindaci di una società in liquidazione dichiarata fallita, mandandoli esenti da una richiesta di oltre trentacinque milioni di euro, determinata dalla Curatela in applicazione del criterio del “deficit fallimentare”.

I giudici di primo grado hanno infatti escluso che, nel caso di specie, si potesse configurare una responsabilità in capo all’organo di controllo e hanno condannato il solo amministratore/liquidatore della società a una somma ben più ridotta, sulla base della stima effettuata dal consulente tecnico d’ufficio circa il danno che avrebbe subito la fallita a seguito di uno specifico addebito imputato allo stesso liquidatore (cessione a prezzo vile del pacchetto clienti).

Una volta esclusa la responsabilità dei sindaci, la Curatela è stata condannata al pagamento delle spese legali nei confronti di tutte le parti vittoriose in giudizio, comprese le assicurazioni che i sindaci avevano chiamato in garanzia. La sentenza, divenuta definitiva a seguito della mancata impugnazione in appello, affronta numerosi profili, primo fra tutti quello dell’onere della prova, cui è sempre soggetto l’attore che agisce in responsabilità nei confronti degli amministratori e dei sindaci.

Si segnala infine che la pronuncia si riferisce a una causa incardinata davanti al Tribunale in pendenza della

normativa previgente che, all'epoca, rispetto alla versione attuale, non prevedeva ancora per i sindaci un tetto massimo di risarcibilità pari a un multiplo del compenso spettante.

2. LE NORME INTERESSATE

Le disposizioni del codice civile rilevanti nella vicenda sono diverse: si va dalla norma in tema di responsabilità degli amministratori per illegittima prosecuzione dell'attività sociale, nell'ipotesi in cui la società avrebbe invece dovuto sciogliersi evitando l'incremento delle perdite sociali, all'articolo che disciplina la responsabilità solidale dei sindaci con gli amministratori, fino alla norma che regola il principio fondamentale dell'onere della prova in giudizio. In particolare:

- ai sensi dell'**art. 2486, comma 3, c.c.**, *«quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'art. 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se, a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni, i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati dalla procedura»;*
- ai sensi dell'**art. 2407, comma 2, c.c.**, **nel testo previgente a quello introdotto dalla legge n. 35/2025 e applicabile al caso di specie**, i sindaci *«sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti e le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità agli obblighi della loro carica»;*
- ai sensi dell'**art. 2697 c.c.**, *«chi vuol far valere un diritto in giudizio deve provare i fatti che ne costituiscono il fondamento. Chi eccepisce l'inefficacia di tali fatti ovvero eccepisce che il diritto si è modificato o estinto deve provare i fatti su cui l'eccezione si fonda».*

3. L'AZIONE DI RESPONSABILITÀ NEI RIGUARDI DEI SINDACI E LE CONCLUSIONI NELLA SENTENZA N. 14096/2025

In tema di azione di responsabilità nei confronti dei sindaci, chi agisce in giudizio deve provare:

- l'inadempimento degli amministratori;
- il danno conseguente alla condotta degli amministratori;
- l'inerzia del sindaco rispetto ai propri doveri di controllo;
- il nesso causale tra inerzia e danno.

In tale prospettiva, l'omessa vigilanza dei sindaci assume rilievo solo quando l'attivazione del controllo avrebbe ragionevolmente evitato o limitato il danno stesso. A tale conclusione giungono non solo la dottrina, ma anche una consolidata giurisprudenza di legittimità (Cass. nn. 5060/2024, 30383/2022, 24045/2021 e 28357/2020). Il sindaco, a sua volta, ha l'onere di provare la correttezza e la diligenza qualificata del proprio operato, evidenziando gli atti, le sollecitazioni, le richieste, le indagini, i reclami e le eventuali denunce al Tribunale o ad altri organi giudiziari posti in essere a tutela della società.

Nel caso di specie, secondo la Curatela attrice, la fonte di responsabilità dei sindaci sarebbe stata individuata, da un lato, nell'omessa vigilanza sulla gestione finanziaria degli amministratori, ritenuta “spregiudicata” e “dissennata”,

nell'inattendibilità e irregolarità delle scritture contabili e nell'annotazione in bilancio di ingenti crediti del tutto inconsistenti o inesistenti e, dall'altro, nel mancato controllo sul compimento di specifici atti idonei a ledere i diritti dei soci e dei creditori, costituiti principalmente dalla cessione dell'intero pacchetto clienti a prezzo vile e dall'ingiustificata distrazione di denaro in favore della socia di maggioranza mediante il pagamento di una fattura di rilevante importo. Con riferimento alle contestazioni di carattere generico formulate nell'atto di citazione, il Tribunale ha evidenziato che la Curatela non aveva in realtà addebitato agli amministratori l'illegittima prosecuzione dell'attività sociale e che, così facendo, si era preclusa la possibilità di adottare, ai fini della quantificazione del danno richiesto, il criterio principale rappresentato dalla differenza tra i netti patrimoniali di cui all'art. 2486, comma 3, c.c., e, in via subordinata, quello del deficit patrimoniale.

La procedura non aveva inoltre assolto all'onere della prova, non avendo fornito elementi idonei a dimostrare né gli addebiti generici contestati né l'esistenza del danno asseritamente cagionato alla società dal comportamento degli amministratori e dall'omessa vigilanza dei sindaci, né tantomeno il nesso di causalità tra condotta o inerzia e pregiudizio. Dopo aver esposto le contestazioni, la Curatela si era infatti limitata a utilizzare, quale criterio di quantificazione del danno, il rimedio equitativo della differenza tra attivo e passivo fallimentare accertati in sede concorsuale.

I giudici hanno altresì ribadito che il criterio del c.d. deficit fallimentare, cui la Curatela aveva fatto diretto ricorso, ha natura sussidiaria e può trovare applicazione solo in casi particolari, ossia quando sia stata aperta una procedura concorsuale e, in presenza di accertata responsabilità degli amministratori ai sensi dell'art. 2486, comma 1, c.c., non sia possibile quantificare il danno come differenza tra i netti patrimoniali a causa della mancanza o dell'irregolarità delle scritture contabili.

Tale metodo, di natura generica, non poteva pertanto essere considerato ammissibile nel caso di specie e non può comunque assurgere a criterio generale e semplificato utilizzabile da chi non dimostri l'impossibilità di applicare il principio della differenza tra i netti patrimoniali.

Delle numerose contestazioni sollevate dalla Curatela, il Tribunale ha ritenuto fondato unicamente lo specifico addebito relativo alla cessione del pacchetto clienti a prezzo vile.

Escluso il ricorso al criterio del deficit fallimentare, la quantificazione del danno è stata pertanto effettuata sulla base della stima contenuta nella consulenza tecnica d'ufficio circa il valore effettivo della cessione, con conseguente condanna del liquidatore al pagamento del relativo importo.

Per quanto invece riguarda la responsabilità dei sindaci, il Tribunale ha stabilito che la cessione del pacchetto clienti a prezzo vile «*non poteva obiettivamente essere impedita dal controllo preventivo dei sindaci, atteso che su detto atto gestorio (assunto in totale autonomia dal liquidatore) il controllo del collegio sindacale non poteva che avvenire ex post, in un momento in cui si erano ormai cristallizzati gli effetti pregiudizievoli della condotta di mala gestio*».

I sindaci avevano infatti documentato di essere venuti a conoscenza della documentazione relativa alla cessione solo dopo la stipula del contratto, quando era ormai impossibile eliminare gli effetti negativi dell'operazione. In particolare, solo a seguito di specifici solleciti al liquidatore il collegio sindacale era riuscito a ottenere la documentazione contrattuale. In ogni caso, come risultava dal verbale di una riunione sindacale e dalla relazione al bilancio di esercizio, l'organo di controllo aveva più volte raccomandato, senza esito, la necessità di una preventiva stima del pacchetto clienti prima di procedere alla vendita.

Il Tribunale ha inoltre rilevato, richiamando le conclusioni assunte da altro Collegio in sede di opposizione allo stato passivo, che i sindaci avevano «*più volte sollecitato l'organo amministrativo a fornire chiarimenti o a effettuare ulteriori verifiche*» e avevano «*espresso un giudizio negativo sui bilanci e sulla gestione dell'organo amministrativo(...)*». La circostanza poi di non aver fatto ricorso alla denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c. «*non poteva*

ritenersi univocamente sintomatico di una condotta colpevolmente inerte o connivente con il comportamento illecito dell'organo amministrativo, ove si consideri che le scelte da questo operate» erano «apparse manifestamente irrazionali o fraudolente solo all'esito della valutazione ex post condotta dalla curatela sulla base delle risultanze del procedimento penale richiamato dal ricorso e che i rilievi sollevati dal collegio sindacale avevano sortito l'auspicato effetto di indurre la società a richiedere l'apertura di una procedura concorsuale la cui definizione si è protratta nel tempo per cause certamente estranee alla sfera di controllo dei sindaci».

In definitiva, il Tribunale di Roma ha ritenuto, da un lato, che i sindaci si fossero tempestivamente attivati per far emergere in tutte le sedi possibili l'anomalia e l'opacità dell'operazione specifica di cessione del pacchetto clienti e, dall'altro, che la mancata osservanza delle regole dell'onere della prova da parte della Curatela circa le contestazioni generiche avanzate nonché l'omessa contestazione dell'illegittima prosecuzione dell'attività sociale da parte degli amministratori e la documentazione presentata dai membri dell'organo di controllo avessero impedito di giungere alla condanna risarcitoria a carico dei sindaci stessi.

UNO SPUNTO DI RIFLESSIONE: LA POSSIBILE VIA DELLA MEDIAZIONE

Si è a conoscenza della circostanza che durante tutto l'iter della controversia la Curatela non ha mai tentato un approccio diretto a trovare una soluzione di natura stragiudiziale con i sindaci.

Vale la pena però di valutare che un tale percorso avrebbe avuto nel caso di specie la propria ragione d'essere; non va infatti dimenticato che per quanto la legge n. 35/2025 abbia introdotto le soglie massime di risarcibilità del danno, né l'art. 2486 c.c., né le relative modalità della determinazione del danno sono state modificate dall'intervento normativo.

È bene infatti valutare le opportunità che lo strumento della mediazione offre in caso di azione di responsabilità spiegata da una Curatela nei confronti dei sindaci:

nessuno conosce, se non quando viene emessa la sentenza, l'esito del processo e tantomeno come il giudice valuterà le prove portate a sostegno della domanda di condanna risarcitoria;

la mediazione, in caso di azione di responsabilità nei riguardi dei sindaci, ha al momento natura volontaria. Ne consegue che le parti sono libere di procedere all'attivazione della mediazione che presenta una durata breve rispetto a quella tipica di un procedimento giudiziario e che consente di raggiungere un accordo che ha il contenuto voluto dalle stesse parti;

ciascuna parte in sede di mediazione può chiedere una CTM tramite la nomina da parte dell'Organismo di mediazione di un consulente tecnico iscritto presso l'albo del Tribunale competente; se le parti sono d'accordo la relazione potrebbe essere prodotta in giudizio nell'interesse di una più veloce fase istruttoria;

la mediazione è un procedimento caratterizzato da riservatezza, circostanza che evita l'insorgenza di problemi immagine e di future prospettive di lavoro in capo ai professionisti, soprattutto se svolgono la loro attività professionale in località di ridotte dimensioni;

la citazione in giudizio di un professionista per responsabilità sindacale reca sempre un forte impatto emotivo per la persona; la mediazione lo riduce perché tramite questo strumento e in tempi ridotti si cerca, con l'aiuto del mediatore, di trovare un possibile accordo tra le parti.

Non ultimi sono infine i vantaggi fiscali, quale ad esempio l'esenzione dall'imposta di registro fino a 100.000 Euro e la natura di titolo esecutivo che assume l'accordo quando viene sottoscritto dalle parti e dai rispettivi avvocati che, a loro volta, lo attestino non contrario a norme imperative e a quelle di ordine pubblico.

4. CONCLUSIONI

In conclusione, la sentenza in esame offre importanti chiarimenti sia in ordine ai presupposti applicativi del criterio del c.d. deficit fallimentare sia con riferimento all'estensione della responsabilità dei sindaci nelle azioni promosse dalla Curatela. Il Tribunale ribadisce con chiarezza che tale criterio di liquidazione del danno ha natura meramente sussidiaria e non può essere utilizzato in via automatica o semplificata in assenza di una puntuale allegazione e prova degli specifici addebiti contestati. La pronuncia valorizza, inoltre, il rigoroso rispetto dell'onere probatorio gravante sull'attore e conferma che la responsabilità dell'organo di controllo non può essere affermata in via presuntiva, ma richiede la dimostrazione di una concreta inerzia causalmente rilevante. Ne deriva un significativo rafforzamento delle garanzie difensive dei sindaci, in un quadro che impone alla Curatela un'attenta e circostanziata impostazione dell'azione risarcitoria.



BOX DI SINTESI

Il criterio del deficit fallimentare per quantificare il danno recato alla società a causa degli inadempimenti degli amministratori e dall'omessa vigilanza dell'organo di controllo presuppone lo specifico addebito dell'illegittima prosecuzione dell'attività sociale ai sensi dell'art. 2486., comma 1 c.c.. Solo in caso di accertata responsabilità degli amministratori al riguardo, trova infatti applicazione il criterio principe della differenza tra netti patrimoniali regolato dall'art. 2486 c.c., comma 3 ed eccezionalmente, quello della differenza tra attivo e passivo accertati in sede concorsuale.

In un'azione di responsabilità, la Curatela ha l'obbligo di soddisfare l'onere della prova circa gli addebiti che fossero imputati agli amministratori e quelli di omessa vigilanza dei sindaci e deve dimostrare il nesso di causalità tra condotta dei primi/inerzia dei secondi e il danno causato alla società.

In mancanza, l'azione di danni va rigettata.

Nel caso di specie, la richiesta risarcitoria è stata accolta nei riguardi del solo liquidatore circa uno specifico addebito, non essendo stati dimostrati tutti gli altri presupposti previsti dalla normativa.

PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE

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 2026: Euro 150 + IVA

DIRETTORE RESPONSABILE

Andrea Meneghello

COMITATO SCIENTIFICO

Federico Alvino

Dottore Commercialista – Professore Università degli Studi di Napoli Parthenope

Franco Baiguera

Dottore Commercialista – Studio F. Baiguera e Peli –
Professore Università degli Studi di Brescia

Luigi Belluzzo

Dottore Commercialista – Belluzzo International Partners –
SDA Bocconi Professor

Claudia Ferrarese Girardi

Avvocato – V. Law Studio Legale

Thomas Ferrari

Dottore Commercialista – Vergallo, Brivio & Associati

Laura Gaburro

Avvocato – Studio Gaburro

Oriana Inserra

Dottore Commercialista – Tron & Associati

Erika Marcianesi

Avvocato – Marcianesi & Associati

Alessandro Mattavelli

Dottore Commercialista – Studio Mattavelli & Associati

Antonio Morello

Avvocato – Legal Capital

Marcello Pollio

Partner Bureau Plattner - Professore Università Magna
Græcia e Università Telematica Pegaso

Cesare Spezia

Dottore Commercialista – Commissione Finanza e Controllo
di Gestione ODCEC Milano

Andrea Vatalaro

Dottore Commercialista – DDP Partners

HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO

Franco Baiguera, Matteo Belluzzi Claudia Ferrarese Girardi, Laura Gaburro, Oriana Inserra, Alessandro Mattavelli,
Andrea Mazziolo, Riccardo Sartori, Flavia Silla

Chiuso in redazione il 12 gennaio 2026

SERVIZIO CLIENTI

Per la redazione/distribuzione/abbonamento/rinnovi:
tel. 02 92872701 - 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 Namirial S.p.A. 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, Namirial S.p.A. non risponde di danni derivanti dall'uso dei dati e delle informazioni ivi contenute.

© 2026 Namirial S.p.A. - Via Caduti sul Lavoro n. 4, 60019 Senigallia (An) - Italia – Local Business Unit di Trezzano sul Naviglio (MI) - Via Politi 10, Milano, 20090 Trezzano sul Naviglio