



TEAMSYSYSTEM BUSINESS REVIEW

| n. 04/2022

Supplemento a TeamSystem Review n. 304

In collaborazione con





Gestione incassi e pagamenti: i vantaggi del digitale

Digitalizzare incassi e pagamenti consente di risparmiare tempo, convogliare le competenze dei dipendenti verso le operazioni a maggiore valore aggiunto ma soprattutto risparmiare sui costi e aumentare il ritorno dell'investimento.

TeamSystem Pay è la piattaforma dei servizi di incasso e pagamento digitali erogati da TeamSystem Payments e integrati nei software gestionali del Gruppo TeamSystem. Grazie a questa integrazione è possibile velocizzare e semplificare questi processi.

TeamSystem Pay integrato con il sistema gestionale permette di:

- **Automatizzare il processo di incasso:** il cliente potrà pagare direttamente cliccando sul link in fattura o inserendo la propria carta di credito o IBAN in un semplice link;
- **Saldare una fattura direttamente dal gestionale** senza dover aprire home banking o altri servizi;
- **Leggere e verificare i movimenti e i saldi dei conti correnti e carte di credito aziendali** senza dover fare molteplici interrogazioni ad ogni singola banca.

Con il modulo di integrazione di TeamSystem Pay si snellisce l'operatività quotidiana grazie al dialogo fra i servizi di pagamento e il gestionale, c'è un unico interlocutore per i software gestionali e i servizi finanziari e non si perdono informazioni grazie alle notifiche istantanee.

Per maggiori informazioni:
[scarica la brochure](#)

Lavoro e previdenza

Esonero contributivo per imprese delle filiere agricole dei settori agrituristico e vitivinicolo	2
Riordino della normativa ordinaria in materia di Ammortizzatori sociali	5
Decreto ucraina-bis pubblicato in G.U.	10
Tfr: coefficiente di febbraio 2022	11

Economia e finanza

Equo canone di febbraio 2022	12
------------------------------	----

Fisco e tributi

In Gazzetta il Decreto Energia	13
Commento alla sentenza della Cassazione n. 22119/2021	17
Financials e KPI	24

Esonero contributivo per imprese delle filiere agricole dei settori agrituristico e vitivinicolo

Con circolare n. 156/2021 l'Inps ha fornito indicazioni sull'ambito applicativo dell'articolo 70, D.L. 73/2021, che dispone l'esonero dal versamento dei contributi previdenziali e assistenziali a favore delle imprese delle filiere agricole dei settori agrituristico e vitivinicolo, ivi incluse le aziende produttrici di vino e birra, come individuate dai codici ATECO di cui alla tabella E allegata al medesimo D.L., per il mese di febbraio 2021. Possono accedere all'esonero anche i datori di lavoro delle aziende DM appartenenti ai settori diversi da quello agricolo, che svolgono un'attività identificata da uno dei predetti codici ATECO, coerentemente con l'inquadramento aziendale (CSC). Per accedere al beneficio bisogna utilizzare lo specifico modulo telematico "Esonero articolo 70, D.L. 73/2021".

Con il messaggio n. 1216/2022 l'Inps, ora, illustra le modalità di presentazione delle domande di esonero e fornisce le indicazioni operative per la fruizione del beneficio.

Presentazione della domanda

Il modulo telematico "Esonero articolo 70, D.L. 73/2021" è disponibile nel "Portale delle Agevolazioni" (ex "DiResCo") e per i lavoratori autonomi nel "Cassetto previdenziale Autonomi in agricoltura", alla sezione "Comunicazione bidirezionale" > "Invio comunicazione", sia per la visualizzazione sia per la predisposizione delle bozze di domande. La predisposizione delle bozze non rileva ai fini della presentazione delle domande: per l'accesso all'esonero è necessario che le bozze siano convalidate e inviate singolarmente. Dal 27 marzo 2022 si può compilare il modulo di domanda o convalidare e inviare le domande predisposte in bozza.

La domanda deve essere inviata entro il 26 aprile 2022, purché residuino risorse disponibili.

Le domande non potranno essere inoltrate per le posizioni contributive (matricole) con codice di autorizzazione "7A", utilizzabile per l'accesso alla Cigd e non anche per il versamento della contribuzione previdenziale. Pertanto, le eventuali domande pervenute utilizzando le matricole contraddistinte dal predetto codice di autorizzazione 7A non saranno considerate valide ai fini del riconoscimento dell'esonero. Per l'accesso all'esonero le aziende devono fruire delle posizioni contributive identificate dalla matricola e/o CIDA (Codice Identificativo Denuncia Aziendale) utilizzata per la trasmissione dei flussi UniEmens utilizzati per la quantificazione dell'importo da versare per la contribuzione relativa al mese di febbraio 2021.

Qualora dal monitoraggio delle risorse utilizzate emerga il verificarsi di scostamenti, anche in via prospettica, rispetto al limite di spesa, non saranno adottati ulteriori provvedimenti concessori. L'ordine cronologico (data e ora) di invio della domanda costituisce il criterio per l'individuazione delle istanze che accedono all'esonero nell'ambito del predetto limite di spesa.

Il modulo di domanda consente al richiedente di dichiarare di non avere superato i limiti individuali fissati dalla Commissione Europea. Si evidenzia che la Commissione Europea ha prorogato la concedibilità degli aiuti temporanei al 30 giugno 2022 e ha aumentato il massimale di erogazione degli stessi ai sensi delle sezioni 3.1 e 3.12 del Quadro temporaneo nelle seguenti misure:

- Sezione 3.1
 1. 290.000 euro per le imprese operanti nella produzione primaria di prodotti agricoli;
 2. 345.000 euro per le imprese operanti nel settore della pesca e dell'acquacoltura;
 3. 2,3 milioni di euro per le imprese operanti in tutti gli altri settori.
- Sezione 3.12
 1. 12 milioni di euro per impresa.

Successivamente, le Autorità italiane hanno notificato il regime di aiuto SA.57947 "Misure di sostegno alle imprese che svolgono attività nei settori agricolo, forestale, della pesca e dell'acquacoltura e attività connesse, in relazione alla crisi dell'epidemia Covid-19", da ultimo autorizzato dalla Commissione Europea fino al 31 dicembre 2021, ai fini della reintroduzione del predetto regime fino alla data del 30 giugno 2022 e con il relativo adeguamento dei massimali di aiuto.

In sede di compilazione della domanda, dopo avere indicato l'importo dell'esonero richiesto, occorre specificare la quota di esonero ai sensi della sezione 3.1 e/o della sezione 3.12; nel caso in cui siano valorizzate entrambe le sezioni, la somma delle quote di esonero deve corrispondere all'importo dell'esonero richiesto. La richiesta di esonero ai sensi della sezione 3.12 del Quadro temporaneo è vincolata al possesso dei requisiti indicati al § 4 della circolare Inps n. 156/2021.

Datori di lavoro che presentano la domanda di esonero

Nel caso in cui siano presentate più domande riferite alla medesima matricola o al medesimo CIDA, sarà ritenuta valida la domanda inviata con data più recente e non annullata dal richiedente. La data di invio della domanda ritenuta valida sarà utilizzata anche ai fini dell'accesso all'esonero nei limiti della capienza. Allo scadere del termine fissato per la presentazione delle domande di esonero, ultimate le attività di elaborazione, in caso di esito positivo, a ciascun contribuente sarà data comunicazione dell'importo autorizzato in via definitiva a mezzo posta elettronica certificata. Nel caso in cui l'Inps non disponga dell'indirizzo pec sarà comunicata a mezzo posta elettronica la disponibilità degli esiti dell'istanza nel "Portale delle agevolazioni". Entro 30 giorni dalla comunicazione a mezzo pec o, in mancanza, della comunicazione a mezzo posta ordinaria dell'importo autorizzato in via definitiva, i beneficiari devono provvedere al versamento della contribuzione dovuta eccedente l'importo autorizzato. Con specifico messaggio sarà data notizia dell'avvenuto invio delle predette comunicazioni ed evidenziata la data di scadenza entro cui i datori di lavoro dovranno provvedere al versamento. Gli esiti delle domande presentate saranno, comunque, consultabili nel "Portale delle Agevolazioni" (ex "DiResCo").

L'importo autorizzato in via definitiva tiene conto dell'importo richiesto nella domanda, nonché del rispetto del massimale individuale di cui alle sezioni 3.1 e 3.12 del Quadro temporaneo, per il quale è resa la dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà. L'importo dell'esonero fruibile non può essere, in ogni caso, superiore alla contribuzione datoriale da versare ed effettivamente sgravabile nel mese di febbraio 2021. Per le aziende con CIDA l'esonero autorizzabile non può essere superiore alla contribuzione da versare risultante negli archivi dell'Inps, tenendo conto dei flussi accolti per il CIDA indicato in domanda ai fini della tariffazione entro la seconda emissione del 2021. Nel caso in cui l'importo richiesto sia diverso dall'importo risultante dai predetti flussi accolti per la tariffazione, l'esonero sarà autorizzabile nella misura corrispondente all'importo minore.

Per i datori di lavoro che hanno richiesto l'esonero con riferimento sia alla sezione 3.1 che alla sezione 3.12 del Quadro temporaneo le eventuali riduzioni saranno effettuate in via prioritaria sull'importo richiesto ai sensi della sezione 3.12.

Per le aziende agricole, con specifica news individuale, saranno comunicati gli importi esonerati, distinti per categoria (OTI e OTD) riferiti al I trimestre di competenza 2021 e l'emissione di riferimento.

Chi ha già effettuato i versamenti in misura superiore a quella risultante a seguito dell'applicazione dell'esonero può richiederne la compensazione con la contribuzione da versare con le scadenze successive, secondo le consuete modalità.

Lavoratori autonomi in agricoltura che presentano la domanda

Il modulo di domanda esporrà l'importo precalcolato sulla base dei dati presenti in archivio per il mese di febbraio dell'anno 2021; detto importo potrà essere variato in diminuzione. L'esonero sarà riconosciuto solo per frazioni di mese pari o superiori a 14 giorni. Nel caso in cui siano presentate più domande riferite alla medesima posizione aziendale sarà ritenuta valida la domanda inviata con data più recente e non annullata dal richiedente. La data di invio della domanda ritenuta valida sarà

utilizzata anche ai fini dell'accesso all'esonero nei limiti della capienza.

In caso di decesso del titolare della posizione contributiva, imprenditore agricolo professionale o titolare del nucleo familiare, la domanda di esonero dovrà essere inviata negli stessi termini previsti per l'invio delle domande telematiche dal 27 marzo 2022 al 26 aprile 2022 alla casella pec della Struttura territoriale competente alla gestione della posizione contributiva, dall'erede legittimo, testamentario o in comunione ereditaria con oggetto: *"Domanda di esonero articolo 70, D.L. 73/2021 eredi del Sig. (indicare nome e cognome del soggetto deceduto) - codice fiscale (indicare il codice fiscale del soggetto deceduto)"*, allegando il modulo *"Domanda di esonero degli eredi del titolare della posizione contributiva nella Gestione speciale dei lavoratori autonomi in agricoltura, ai sensi dell'articolo 70, D.L. 73/2021"* reperibile nel sito dell'Istituto (www.inps.it) in *"Prestazioni e servizi"* > *"Moduli"*, allegando la seguente documentazione:

- dichiarazione sostitutiva di certificazione ai sensi degli articoli 46 e 47, e 76, D.P.R. 445/2000, rilasciata dall'erede che chiede l'esonero, in cui sono indicati gli estremi dell'atto di morte, gli eredi e il tipo di successione (legittima o testamentaria);
- copia del documento di riconoscimento dell'erede che chiede l'esonero.

Sono legittimati alla trasmissione della domanda anche i soggetti delegati dall'erede. Le domande di esonero presentate per le posizioni contributive riferite ai contribuenti deceduti in data antecedente o pari al 13 febbraio 2021 saranno respinte.

Allo scadere del termine fissato per la presentazione delle domande di esonero, ultimate le attività di elaborazione nel *"Cassetto previdenziale Autonomi in agricoltura"*, nei canali di *"Comunicazione bidirezionale"* sarà consultabile l'esito dell'istanza; in caso di esito positivo, l'importo autorizzato sarà comunicato anche a mezzo specifica *news*.

I beneficiari dell'esonero dovranno provvedere al versamento della contribuzione dovuta eccedente l'importo autorizzato entro 30 giorni dalla data di disponibilità dell'importo autorizzato nel *"Cassetto previdenziale Autonomi in agricoltura"*; tale data sarà resa nota con specifico messaggio.

L'importo dell'esonero relativo al mese di febbraio 2021 sarà contabilizzato nell'estratto conto con riferimento alla prima rata dell'emissione del 2021.

Per i lavoratori autonomi che accedono all'esonero di cui all'articolo 1, commi da 20 a 22-*bis*, L. 178/2020 (circolare Inps n. 124/2021), o all'esonero *under 40* di cui all'articolo 1, comma 503, L. 160/2019 (circolari n. 72/2020 e n. 47/2021), l'importo dell'esonero relativo al mese di febbraio 2021 sarà attribuito in parti uguali alle rate con scadenza nell'anno 2021 (prima, seconda e terza rata) ove risulti capienza.

L'importo autorizzato in via definitiva può essere diminuito a seguito di una riduzione della contribuzione dovuta per il periodo di riferimento dell'esonero o in presenza di altri esoneri previsti per la stessa emissione.

Riferimenti normativi

Inps, messaggio n. 1216/2022

Riordino della normativa ordinaria in materia di Ammortizzatori sociali

La materia delle integrazioni salariali, originariamente disciplinata dal D.Lgs. 148/2015, di recente ha subito un riordino normativo a opera della Legge di Bilancio 2022 e poi è stata di nuovo modificata e integrata dal D.L. 4/2022 (c.d. Decreto Sostegni-ter).

Il Ministero del lavoro, dopo l'entrata in vigore della Legge di Bilancio 2022, ha fornito i primi chiarimenti e le prime indicazioni operative per l'accesso al trattamento di integrazione salariale, e in particolare a quello straordinario, con la circolare n. 1/2022. Ora, con la circolare n. 6/2022, il Ministero fornisce chiarimenti sulle novità del Decreto Sostegni-ter e risponde ai primi quesiti nel frattempo ricevuti dalle imprese e dalle organizzazioni sindacali datoriali.

Introduzione

Le modifiche disposte con il Decreto Sostegni-ter sono entrate in vigore il 27 gennaio 2022 e si riferiscono operativamente ai trattamenti di integrazione salariale relativi a periodi di sospensione o di riduzione dell'attività, decorrenti da quella data.

Per tutti i trattamenti di integrazione salariale straordinari si applica il procedimento amministrativo di cui all'articolo 25, D.Lgs. 148/2015 come modificato, ove non espressamente derogato.

Modalità di erogazione e termine per il rimborso delle prestazioni

Nelle ipotesi in cui sia stato autorizzato il pagamento diretto ai lavoratori, da parte dell'Inps, della prestazione di integrazione salariale, il datore di lavoro è tenuto a pena di decadenza dell'autorizzazione, a inviare all'Istituto tutti i dati necessari entro la fine del secondo mese successivo a quello in cui è collocato il periodo di integrazione salariale, o, se posteriore, entro 60 giorni dalla data della "comunicazione" del provvedimento di autorizzazione alla concessione della cassa integrazione. Trascorsi tali termini, senza l'adempimento dei citati obblighi di comunicazione, il pagamento della prestazione di integrazione salariale e degli oneri ad essa connessi rimangono in capo al datore di lavoro.

Già prima delle novità normative il procedimento amministrativo per la Cigs veniva interamente svolto in via telematica attraverso l'applicativo informatico noto come Cigs *on-line*, tramite il quale sono messi a disposizione dell'Inps i decreti di concessione ed è rilasciato un avviso – anche tramite pec – di avvenuta emissione del D.D. quale provvedimento di chiusura del procedimento amministrativo, fermo restando che è sempre possibile comunicare con gli uffici e seguire l'iter del procedimento amministrativo disciplinato dall'articolo 25, D.Lgs. 148/2015.

Compatibilità con lo svolgimento di attività lavorativa

È stata introdotta una puntualizzazione per l'ipotesi in cui il lavoratore, già beneficiario di integrazione salariale, svolga – nel periodo di sospensione o riduzione di orario di lavoro – attività di lavoro subordinato a tempo determinato di durata pari alle 6 mensilità. In quest'ipotesi, come nell'ipotesi già disciplinata relativa allo svolgimento di attività di lavoro subordinato a tempo determinato di durata inferiore a 6 mesi, il trattamento di integrazione salariale resta sospeso per la durata del rapporto di lavoro.

Esame congiunto

L'impresa che intende richiedere l'intervento di integrazione salariale, sia ordinaria che straordinaria, deve avviare la procedura di consultazione sindacale (esame congiunto) "anche in via telematica". L'espletamento di tale fase del procedimento, perciò, può essere svolta anche a distanza, con

l'ausilio delle reti informatiche o telefoniche.

Riorganizzazione aziendale per processi di transizione

La causale di riorganizzazione è stata ampliata, riconoscendo nel medesimo ambito riorganizzativo programmi aziendali volti "*anche a realizzare processi di transizione*" che devono presentare interventi articolati per fronteggiare le inefficienze della struttura gestionale o produttiva, e azioni dirette a trasformazioni e transizioni aziendali digitali, tecnologiche, ecologiche ed energetiche. Sono considerate anche le fasi di transizione e ristrutturazione aziendale, fusioni e acquisizioni che possono condurre le imprese a un'evoluzione tale da consentire il superamento delle aree critiche e ristabilire gli equilibri per ricondurre l'impresa a una fase di crescita. I criteri di individuazione e la disciplina di regolamentazione dei programmi di riorganizzazione per processi di transizione sono stati individuati nel decreto del Ministro del lavoro 33/2022, che integra e modifica il precedente D.M. 94033/2016, che riportava i criteri per l'approvazione dei programmi di Cigs. Alla luce delle modifiche apportate, l'impresa che intenda richiedere il trattamento di Cigs per un intervento di riorganizzazione per realizzare processi di transizione, deve presentare un programma di interventi nel quale siano esplicitamente indicate le azioni di transizione. Detto programma, da allegare all'istanza di accesso alla Cigs, può, nelle linee di programmazione industriale, essere condiviso anche con le Regioni interessate o, in caso di imprese di rilevanti dimensioni, con il Mise.

Tali azioni di transizione possono realizzarsi mediante la pianificazione di processi innovativi di transizione digitale e tecnologica, ovvero, ancora, in azioni dirette al rinnovamento e sostenibilità ambientale ed energetica. Nelle ipotesi in cui l'impresa proceda alla riconversione degli impianti già esistenti, nel programma deve indicare puntualmente le azioni di riconversione che possono essere finalizzate all'efficientamento energetico e a un potenziamento straordinario in tema di misure di sicurezza. L'impresa che si trova a operare in specifici contesti territoriali può, altresì, articolare tali programmi di transizione che la conducano a risolvere le criticità emerse o emergenze derivanti da particolari settori produttivi. In particolare, poi, è richiesto che nel programma siano indicati tutti gli investimenti posti in essere per la realizzazione del processo di transizione, indicando più puntualmente le misure specifiche per l'aggiornamento tecnologico e digitale o per il rinnovamento e la sostenibilità ecologica ed energetica o le straordinarie misure di sicurezza.

Per l'approvazione del programma e la conseguente autorizzazione alla concessione della Cigs devono ritenersi soddisfatti anche gli ulteriori criteri indicati all'articolo 1, comma 1, lettere d)-g), D.M. 94033/2016, pertanto:

- le programmate sospensioni dal lavoro dei dipendenti coinvolti devono essere motivatamente ricollegabili nell'entità e nei tempi al processo di riorganizzazione, e le stesse devono rispettare il limite dell'80% delle ore lavorabili nell'unità produttiva, nell'arco di tempo del programma;
- devono essere, altresì, indicate le azioni di recupero occupazionale dei lavoratori coinvolti dal programma e interessati alle sospensioni/riduzioni, nella misura minima del 70%, realizzabili, oltre che con il rientro in azienda, anche con il riassorbimento degli stessi all'interno di altre unità produttive della medesima azienda;
- devono essere indicati i percorsi di formazione diretti alla riqualificazione professionale e al potenziamento delle competenze;
- va previsto per gli eventuali esuberi residui un dettagliato piano di gestione;
- vanno esplicitate le modalità di copertura finanziaria degli investimenti.

Accordo di transizione occupazionale

La nuova misura di integrazione salariale può essere riconosciuta al fine di sostenere le transizioni occupazionali all'esito dell'intervento Cigs per le causali di cui all'articolo 21, comma 1, lettere a) e b), ai datori di lavoro che occupano più di 15 dipendenti, in deroga agli articoli 4 e 22, D.Lgs. 148/2015, per un periodo massimo di 12 mesi complessivi, non ulteriormente prorogabili, al fine del recupero occupazionale dei lavoratori a rischio di esubero.

Il Ministero offre in merito i seguenti chiarimenti:

- la misura della tutela del reddito è rivolta a favorire le transizioni occupazionali e, pertanto, destinata prevalentemente a quei lavoratori che, in seguito alle azioni di un programma aziendale di riorganizzazione o risanamento già concluso, restino, comunque, non riassorbibili e, pertanto, a rischio esubero;
- l'espressione "*all'esito dell'intervento straordinario di integrazione salariale*" postula una valutazione aziendale che può essere compiuta senza soluzione di continuità con un precedente trattamento Cigs già autorizzato, sia esso di prima concessione o di proroga, ma anche non in continuità strettamente temporale, dopo che è trascorso un certo intervallo dalla conclusione delle azioni del programma stesso con eventuale ripresa dell'attività naturale dell'azienda e, in quest'ultimo caso, il Ministero ritiene comunque fattibile il percorso di transizione occupazionale, purché l'azienda non possa accedere ad ulteriori periodi di Cigs all'interno del quinquennio mobile non ancora esaurito;
- l'accordo di transizione occupazionale può essere stipulato solo all'esito di Cigs per le causali di cui all'articolo 21, comma 1, lettere a) e b), D.Lgs. 148/2015;
- si può ricorrere eccezionalmente e senza soluzione di continuità all'ulteriore periodo di sostegno al reddito previsto dall'articolo 22-ter, ove l'impresa provi la necessità di gestire in maniera non traumatica un residuo esubero di personale non risolto con la misura dell'articolo 44, D.L. 109/2018;
- dato che il Decreto Sostegni-ter ha abrogato l'ultimo comma dell'articolo 22-ter, inserito dalla Legge di Bilancio 2022, la proroga del periodo di Cigs per riorganizzazione o crisi aziendale ex articolo 22-bis, D.Lgs. 148/2015, potrà essere concesso anche per le diverse causali di crisi e riorganizzazione, oltre che per il contratto di solidarietà (la misura è prorogata per gli anni 2022, 2023 e 2024 nel limite di spesa previsto);
- per l'accesso al trattamento Cigs per accordo di transizione occupazionale è necessario aver espletato la procedura di consultazione sindacale ex articolo 24, D.Lgs. 148/2015, nella quale vanno individuati e indicati i lavoratori a rischio esubero cui è rivolta la misura di sostegno al reddito e debbono essere definite con la Regione o le Regioni competenti le azioni di formazione e riqualificazione (articolate anche con la partecipazione dei Fondi interprofessionali) per la rioccupazione e l'autoimpiego, specificando, anche in via prospettica, le strategie di gestione del personale beneficiario della misura, individuando il personale che l'impresa stessa è in grado di riassorbire nella propria struttura;
- l'intervento non deve essere conteggiato nell'ambito del periodo massimo di Cigs fruibile nel quinquennio mobile di riferimento e, dunque, è invocabile anche dalle imprese che hanno esaurito i periodi di integrazione salariale massimi fruibili nel quinquennio di riferimento;
- l'istanza si presenta con l'applicativo informatico di Cigs *on line* ove è disponibile apposita scheda (Scheda n. 11 Accordo di transizione occupazionale ex articolo 22-ter, D.Lgs. 148/2015) da compilare e allegare alla domanda, ricordandosi che l'elenco nominativo da allegare è quello del personale a rischio esubero, beneficiario della misura.

Condizionalità e riqualificazione professionale

Il Decreto Sostegni-ter ha inserito una precisazione anche in riferimento al c.d. meccanismo della condizionalità, prima riferito ai trattamenti disciplinati dal Titolo I, Capo III, D.Lgs. 148/2015, e ora anche alle integrazioni salariali straordinarie del Titolo II. Pertanto, anche i lavoratori beneficiari dei trattamenti di integrazione salariale erogati dai Fondi bilaterali, Fondi bilaterali alternativi, Fis e Fondo territoriale intersettoriale delle Province autonome di Trento e Bolzano partecipano a iniziative di carattere formativo o di riqualificazione anche mediante Fondi interprofessionali.

I percorsi di formazione e riqualificazione offerti ai detti lavoratori devono essere programmati e coordinati con la domanda di lavoro espressa dal territorio. La mancata e ingiustificata partecipazione alle iniziative formative citate comporta l'irrogazione di sanzioni che implicano la decurtazione del trattamento di integrazione salariale in misura percentuale, fino alla decadenza dal trattamento in corso secondo le modalità definite nell'emanando decreto del Ministero del lavoro.

Le modalità di attuazione delle iniziative di carattere formativo o di riqualificazione sono definite con apposito decreto del Ministero del lavoro, previa intesa in sede di Conferenza unificata, allo stato ancora in corso di perfezionamento.

Disposizioni transitorie

Nei casi di processi di riorganizzazione aziendale o nelle ipotesi di grave difficoltà economica di un'impresa rientrante nel campo applicativo Cigs, ma che non possa più ricorrere alle tutele dei trattamenti di Cigs, e in deroga ai limiti temporali, c'è la possibilità di accedere a un ulteriore periodo di trattamento straordinario, massimo di 52 settimane fruibili fino al termine ultimo del 31 dicembre 2023. A tale proposito il Ministero riporta le seguenti indicazioni. La citata impossibilità può riscontrarsi non solo in riferimento al limite del tetto massimo di Cig fruibile nel quinquennio mobile di riferimento, ma anche con riferimento all'impossibilità oggettiva dell'azienda a ricorrere alle misure di intervento straordinario già tipizzate nel D.Lgs. 148/2015 (ad esempio, perché non è ancora trascorso un periodo sufficiente dall'ultima autorizzazione o perché mancano i requisiti per accedere alla proroga per mancanza di interventi correttivi complessi volti a garantire la continuità aziendale e la salvaguardia occupazionale): in queste ipotesi il Ministero ravvisa la possibilità di sostenere i lavoratori con le misure sperimentali di cui all'articolo 44, comma 11-ter.

Trattandosi di un intervento di Cigs, è ritenuto necessario l'espletamento della fase di consultazione sindacale.

Le 52 settimane di trattamento richiedibili, anche in modo frazionato, sono fruibili fino alla data ultima del 31 dicembre 2023 e le autorizzazioni potranno riferirsi a periodi di riduzione/sospensione dell'attività lavorativa che non superino tale data.

L'intervento, considerato in deroga, non deve essere conteggiato nell'ambito del periodo massimo di Cigs fruibile nel quinquennio mobile di riferimento.

Essendo assegnate per tale misura di intervento precise risorse, l'Inps, qualora verifichi il raggiungimento, anche in via prospettica, dei predetti limiti di spesa, non potrà prendere in considerazione ulteriori domande di erogazione del trattamento.

Per la presentazione dell'istanza si conferma il ricorso all'applicativo informatico di Cigs on line ove è disponibile apposita scheda da compilare e allegare alla domanda (Scheda n. 12 Disposizioni transitorie ex articolo 44, comma 11-ter, D.Lgs. 148/2015).

Imprese appaltatrici dei servizi di mensa e di pulizia

Dal 1° gennaio 2022 le imprese appaltatrici di servizi di mensa o ristorazione e di pulizia, nel caso debbano gestire una riduzione o sospensione dell'attività, possono ricorrere, per tutelare i propri dipendenti, ai trattamenti di integrazione salariale sia ordinaria che straordinaria, a prescindere dalle condizioni soggettive dell'impresa committente in cui prestano i loro servizi, accedendo alle diverse causali di intervento declinate all'articolo 21, D.Lgs. 148/2015. In particolare, laddove le predette imprese accedano alla causale della crisi aziendale o a quella del contratto di solidarietà, il Ministero ha fornito le seguenti indicazioni.

Aspetti operativi per accesso alla causale di crisi aziendale

L'impresa che intende presentare istanza per accedere alla concessione del trattamento Cigs per crisi aziendale deve allegare all'istanza e alla scheda 1/A una relazione nella quale vengono specificate le criticità registrate dall'azienda e riferite alle singole sedi operative e come le stesse abbiano influito sull'impresa stessa. In detta relazione vanno, altresì, illustrati, con specifico riferimento alle unità coinvolte, gli interventi correttivi volti a fronteggiare gli squilibri di natura produttiva, finanziaria e gestionale o derivanti da condizionamenti esterni e azioni volte a garantire la continuazione dell'attività aziendale anche finalizzate alla salvaguardia occupazionale, con l'indicazione degli eventuali esuberanti dei quali occorre specificare le modalità di gestione. Occorre, inoltre, produrre specifica dichiarazione con la quale viene assunto l'impegno al rispetto del limite delle ore di sospensione autorizzabili, che non può eccedere l'80% delle ore contrattualmente lavorabili con rife-

rimento alla platea di tutti i lavoratori mediamente occupati nell'unità produttiva nel semestre precedente la presentazione dell'istanza, nonché l'allegato menzionato nella circolare ministeriale n. 16/2017 (reperibile all'indirizzo: <http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/ammortizzatori-sociali/focus-on/CIGS/Pagine/CIGSonline.aspx>) debitamente compilato. Infine, è richiesto di specificare, per singola unità coinvolta nel programma di Cigs, l'azienda committente presso cui opera i servizi.

Aspetti operativi per accesso alla causale del contratto di solidarietà

Vale quanto descritto al § 12.c della circolare ministeriale n. 1/2022.

Il Ministero precisa, infine, che anche per le aziende operanti nel settore delle mense ristorazione e pulizia, sussistendone i requisiti, è possibile far ricorso agli interventi di sostegno al reddito disciplinati dagli articoli 22-*bis* (proroga del periodo di Cigs per riorganizzazione o crisi aziendale), 22-*ter* (Accordo di transizione occupazionale) e 44, comma 11-*ter* (ulteriori 52 settimane di Cigs per il biennio 2022-2023), D.Lgs. 148/2015.

Riferimenti normativi

Ministero del lavoro, circolare n. 6/2022

Decreto ucraina-*bis* pubblicato in G.U.

È stato pubblicato sulla G.U. n. 67 del 21 marzo 2022, il D.L. 21/2022, c.d. Decreto Ucraina-*bis*, con il quale il Governo introduce misure urgenti per contrastare gli effetti economici e umanitari della crisi ucraina: di seguito si riepilogano i principali interventi di interesse.

Articolo	Contenuto
Articolo 2	Bonus carburante ai dipendenti Limitatamente al 2022, è previsto che l'importo del valore di buoni benzina o analoghi titoli ceduti a titolo gratuito da aziende private ai lavoratori dipendenti per l'acquisto di carburanti, nel limite di 200 euro per lavoratore non concorre alla formazione del reddito ai sensi dell'articolo 51, comma 3, Tuir.
Articolo 11	Disposizioni in materia di integrazione salariale Mediante modifica dell'articolo 44, D.Lgs. 148/2015, viene previsto che, nell'anno 2022, ai datori di lavoro che non possono più ricorrere ai trattamenti ordinari di integrazione salariale per esaurimento dei limiti di durata nell'utilizzo delle relative prestazioni sia riconosciuto un trattamento ordinario di integrazione salariale per un massimo di 26 settimane fruibili fino al 31 dicembre 2022. Inoltre, ai datori di lavoro che occupano fino a 15 dipendenti di cui ai codici ATECO indicati nell'Allegato I, D.L. 21/2022, rientranti nel campo di applicazione degli articoli 26, 29 e 40 (Fis e Fondi di solidarietà), D.Lgs. 148/2015, che non possono più ricorrere all'assegno di integrazione salariale per esaurimento dei limiti di durata nell'utilizzo delle relative prestazioni, sia riconosciuto un ulteriore trattamento di integrazione salariale per un massimo di 8 settimane, fruibili fino al 31 dicembre 2022. Infine, si esonerano i datori di lavoro di cui ai codici ATECO indicati nell'Allegato A, D.L. 21/2022, che, a decorrere dal 22 marzo 2022 e fino al 31 maggio 2022, sospendono o riducono l'attività lavorativa dal pagamento della contribuzione addizionale.
Articolo 12	Esonero contributivo L'esonero contributivo di cui all'articolo 1, comma 10, L. 178/2020 (esonero under 36), è riconosciuto anche ai datori di lavoro privati che assumono, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, lavoratori subordinati, indipendentemente dalla loro età anagrafica, da imprese per le quali è attivo un tavolo di confronto per la gestione della crisi aziendale (articolo 1, comma 852, L. 296/2006), ovvero lavoratori licenziati per riduzione di personale da dette imprese nei 6 mesi precedenti, ovvero lavoratori impiegati in rami d'azienda oggetto di trasferimento da parte delle imprese suddette.

Riferimenti normativi

D.L. 21/2022

Tfr: coefficiente di febbraio 2022

S econdo quanto comunicato dall'Istat, l'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati a febbraio 2022 è risultato pari a 108,8: a gennaio 2022 la percentuale utile per la rivalutazione del TFR maturato al 31 dicembre 2021 è risultata pari a 2,086158

Decorrenza	Periodo	Indice ISTAT	Aumento rispetto al 2021	Tasso mensile	75% Differenza 2021	Rivalutazione
Gennaio 2022	15 gennaio – 14 febbraio	107,7	1,412429	0,125	1,059322	1,184322
Febbraio 2022	15 febbraio – 14 marzo	108,8	2,086158	0,250	1,836158	2,086158

Equo canone di febbraio 2022

L' inflazione del mese di febbraio 2022 è stata pari a 5,6%. Ai fini dell'equo canone, pertanto, la variazione ridotta al 75% è pari a 4,2% (quattrovirgoladue).

Sul sito Internet dell'ISTAT è stato pubblicato che:

- la variazione percentuale dell'indice del mese di febbraio 2022 rispetto a febbraio 2021 è risultata pari a 5,6% (cinquevirgolasei). Variazione utile per le abitazioni e per i locali diversi dalle abitazioni con contratti ai sensi della Legge n. 118/85: il 75% risulta pari a 4,2% (quattrovirgoladue);
 - la variazione percentuale dell'indice del mese di febbraio 2022 rispetto a febbraio 2020 risulta pari a 6,1% (seivirgolauno). Il 75% risulta pari a 4,575% (quattrovirgolacinquecentosettantacinque).
- Le variazioni percentuali annuali e biennali sono state prelevate dal sito internet dell'ISTAT.

In Gazzetta il Decreto Energia

Il D.L. 17/2022, c.d. Decreto Energia, è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 50 del 1° marzo 2022. Di seguito si offre un quadro di sintesi dei principali interventi di interesse.

Articolo	Contenuto
Articolo 2, comma 1	<p>Riduzione dell'Iva e degli oneri generali nel settore del gas</p> <p>Le somministrazioni di gas metano usato per combustione per usi civili e industriali di cui all'articolo 26, comma 1, D.Lgs. 504/1995, contabilizzate nelle fatture emesse per i consumi stimati o effettivi dei mesi di aprile, maggio e giugno 2022, sono assoggettate all'aliquota Iva del 5%.</p> <p>Se le somministrazioni sono contabilizzate sulla base di consumi stimati, l'aliquota Iva del 5% si applica anche alla differenza derivante dagli importi ricalcolati sulla base dei consumi effettivi riferibili, anche percentualmente, ai mesi di aprile, maggio e giugno 2022.</p>
Articolo 4	<p>Credito d'imposta a favore delle imprese energivore</p> <p>Alle imprese a forte consumo di energia elettrica di cui al D.M. 21 dicembre 2017, i cui costi per kWh della componente energia elettrica, calcolati sulla base della media del primo trimestre 2022 e al netto delle imposte e degli eventuali sussidi, hanno subito un incremento del costo per kWh superiore al 30% relativo al medesimo periodo dell'anno 2019, anche tenuto conto di eventuali contratti di fornitura di durata stipulati dall'impresa, è riconosciuto un contributo straordinario a parziale compensazione dei maggiori oneri sostenuti, sotto forma di credito di imposta, pari al 20% delle spese sostenute per la componente energetica acquistata ed effettivamente utilizzata nel secondo trimestre 2022.</p> <p>Il credito di imposta è riconosciuto anche in relazione alla spesa per l'energia elettrica prodotta dalle imprese e dalle stesse autoconsumata nel secondo trimestre 2022. In tal caso l'incremento del costo per kWh di energia elettrica prodotta e autoconsumata è calcolato con riferimento alla variazione del prezzo unitario dei combustibili acquistati e utilizzati dall'impresa per la produzione della medesima energia elettrica e il credito di imposta è determinato con riguardo al prezzo convenzionale dell'energia elettrica pari alla media, relativa al secondo trimestre 2022, del prezzo unico nazionale dell'energia elettrica.</p> <p>Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione ai sensi dell'articolo 17, D.Lgs. 241/1997. Non si applicano i limiti di cui all'articolo 1, comma 53, L. 244/2007 e di cui all'articolo 34, L. 388/2000.</p> <p>Il credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rileva ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, Tuir.</p> <p>Il credito d'imposta è cumulabile con altre agevolazioni che abbiano a oggetto i medesimi costi, a condizione che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito e della base imponibile Irap, non porti al superamento del costo sostenuto.</p>
Articolo 5	<p>Credito d'imposta, a favore delle imprese a forte consumo di gas naturale</p> <p>Alle imprese a forte consumo di gas naturale, da intendersi come quelle che operano in uno dei settori di cui all'allegato 1 al D.M. 541/2021 e hanno consumato, nel primo trimestre solare dell'anno 2022, un quantitativo di gas naturale per usi energetici non inferiore al 25% del volume di gas naturale indicato all'articolo 3, comma 1, D.M. 541/2021, al netto dei consumi di gas naturale impiegato in usi termoelettrici, è riconosciuto, a parziale compensazione dei maggiori oneri sostenuti per l'acquisto del gas naturale, un contributo straordinario, sotto forma di credito di imposta, pari al 15% della spesa sostenuta per l'acquisto del medesimo gas, consumato nel secondo trimestre solare dell'anno 2022, per usi energetici diversi dagli usi termoelettrici, qualora il prezzo di riferimento del gas naturale, calcolato come media, riferita al primo trimestre 2022, dei prezzi di riferimento del Mercato Infragiornaliero (MI-GAS) pubblicati dal GME, abbia subito un incremento superiore al 30% del corrispondente prezzo medio riferito al medesimo trimestre dell'anno 2019.</p>

	<p>Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione ai sensi dell'articolo 17, D.Lgs. 241/1997. Non si applicano i limiti di cui all'articolo 1, comma 53, L. 244/2007 e di cui all'articolo 34, L. 388/2000.</p> <p>Il credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rileva ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, Tuir.</p> <p>Il credito d'imposta è cumulabile con altre agevolazioni che abbiano a oggetto i medesimi costi, a condizione che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito e della base imponibile Irap, non porti al superamento del costo sostenuto.</p>
Articolo 6, commi 3 e 4	<p>Credito di imposta per l'acquisto dell'AdBlue in favore del settore dell'autotrasporto</p> <p>Alle imprese aventi sede legale o stabile organizzazione in Italia, ed esercenti attività logistica e di trasporto delle merci in conto terzi con mezzi di trasporto di ultima generazione Euro VI/D a bassissime emissioni inquinanti, è riconosciuto, per l'anno 2022, nel limite massimo di spesa di 29,6 milioni di euro, un credito d'imposta nella misura del 15% del costo di acquisto al netto dell'Iva del componente AdBlue necessario per la trazione dei predetti mezzi, comprovato mediante le relative fatture d'acquisto.</p> <p>Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione ai sensi dell'articolo 17, D.Lgs. 241/1997, senza l'applicazione dei limiti di cui all'articolo 1, comma 53, L. 244/2007 e di cui all'articolo 34, L. 388/2000.</p> <p>Il credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rileva ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, Tuir.</p> <p>Il credito d'imposta è cumulabile con altre agevolazioni che abbiano a oggetto i medesimi costi, a condizione che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito e della base imponibile Irap, non porti al superamento del costo sostenuto.</p>
Articolo 6, commi 5 e 6	<p>Credito di imposta per l'acquisto del gas da trazione in favore del settore dell'autotrasporto</p> <p>Alle imprese aventi sede legale o stabile organizzazione in Italia, ed esercenti attività logistica e di trasporto delle merci in conto terzi con mezzi di trasporto a elevata sostenibilità ad alimentazione alternativa a metano liquefatto, è riconosciuto, per l'anno 2022, nel limite massimo di spesa di 25 milioni di euro, un contributo, sotto forma di credito d'imposta nella misura pari al 20% delle spese sostenute, al netto dell'Iva, per l'acquisto di gas naturale liquefatto utilizzato per la trazione dei predetti mezzi, comprovato mediante le relative fatture d'acquisto.</p> <p>Il credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente in compensazione ai sensi dell'articolo 17, D.Lgs. 241/1997, senza l'applicazione dei limiti di cui all'articolo 1, comma 53, L. 244/2007 e di cui all'articolo 34, L. 388/2000.</p> <p>Il credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rileva ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, Tuir.</p> <p>Il credito d'imposta è cumulabile con altre agevolazioni che abbiano a oggetto i medesimi costi, a condizione che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito e della base imponibile Irap, non porti al superamento del costo sostenuto e all'effettuazione dei controlli.</p>
Articolo 7	<p>Incremento del Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano</p> <p>Viene previsto che le risorse del Fondo unico a sostegno del potenziamento del movimento sportivo italiano di cui all'articolo 1, comma 369, L. 205/2017, possono essere parzialmente destinate all'erogazione di contributi a fondo perduto per le associazioni e società sportive dilettantistiche maggiormente colpite dagli aumenti, con specifico riferimento alle associazioni e società sportive dilettantistiche che gestiscono impianti sportivi e piscine.</p>

	<p>Con decreto dell'Autorità politica delegata in materia di sport, da adottare entro 30 giorni decorrenti dal 2 marzo 2022, sono individuate le modalità e i termini di presentazione delle richieste di erogazione dei contributi, i criteri di ammissione, le modalità di erogazione, nonché le procedure di controllo, da effettuarsi anche a campione.</p>
Articolo 8	<p>Sostegno alle esigenze di liquidità delle imprese conseguenti agli aumenti dei prezzi dell'energia</p> <p>Viene introdotto il nuovo comma 14-<i>septies</i> all'articolo 1, D.L. 23/2020, stabilendo che fino al 30 giugno 2022 le garanzie Sace sono concesse, alle medesime condizioni ivi previste, a sostegno di comprovate esigenze di liquidità delle imprese conseguenti ai maggiori costi derivanti dagli aumenti dei prezzi dell'energia.</p> <p>Viene modificato l'articolo 13, comma 1, lettera a), D.L. 23/2020 stabilendo che fino al 30 giugno 2022, la commissione relativa alle garanzie non è dovuta per le garanzie rilasciate su finanziamenti concessi a sostegno di comprovate esigenze di liquidità delle imprese conseguenti ai maggiori costi derivanti dagli aumenti dei prezzi dell'energia.</p>
Articolo 9	<p>Semplificazioni per l'installazione di impianti a fonti rinnovabili</p> <p>Sostituendo il comma 5 dell'articolo 7-<i>bis</i>, D.Lgs. 28/2011, si prevede che, ferme restando le disposizioni tributarie in materia di accisa sull'energia elettrica, l'installazione, con qualunque modalità, di impianti solari fotovoltaici e termici sugli edifici, come definiti alla voce 32 dell'allegato A al regolamento edilizio-tipo, adottato con intesa sancita in sede di Conferenza unificata 20 ottobre 2016, n. 125/CU, o su strutture e manufatti fuori terra diversi dagli edifici e la realizzazione delle opere funzionali alla connessione alla rete elettrica nei predetti edifici o strutture e manufatti, nonché nelle relative pertinenze, è considerata intervento di manutenzione ordinaria e non è subordinata all'acquisizione di permessi, autorizzazioni o atti amministrativi di assenso comunque denominati, ivi inclusi quelli previsti dal D.Lgs. 42/2004, a eccezione degli impianti che ricadono in aree o immobili di cui all'articolo 136, comma 1, lettere b) e c), D.Lgs. 42/2004.</p>
Articolo 11	<p>Sviluppo del fotovoltaico in area agricola</p> <p>Per effetto di una modifica al comma 1-<i>quinquies</i> dell'articolo 65, D.L. 1/2012, è previsto che l'accesso agli incentivi per gli impianti agro-voltaici che adottano soluzioni integrative innovative con montaggio dei moduli elevati da terra, anche prevedendo la rotazione dei moduli stessi, comunque in modo da non compromettere la continuità delle attività di coltivazione agricola e pastorale, anche consentendo l'applicazione di strumenti di agricoltura digitale e di precisione è ammesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in caso di realizzazione di sistemi di monitoraggio che consentano di verificare l'impatto sulle colture, il risparmio idrico, la produttività agricola per le diverse tipologie di colture e la continuità delle attività delle aziende agricole interessate; e - a condizione che tali impianti occupino una superficie complessiva non superiore al 10% della superficie agricola aziendale. <p>Dopo il comma 1-<i>sexies</i> sono inseriti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il nuovo comma 1-<i>septies</i> dell'articolo 65, D.L. 1/2012 che ammette agli incentivi gli impianti fotovoltaici con moduli collocati a terra, a condizione che occupino una superficie complessiva non superiore al 10% della superficie agricola aziendale; - il nuovo comma 1-<i>octies</i> dell'articolo 65, D.L. 1/2012 che ammette agli incentivi gli impianti agrovoltaici che, pur adottando soluzioni costruttive diverse da quelle che adottano soluzioni integrative innovative con montaggio dei moduli elevati da terra, anche prevedendo la rotazione dei moduli stessi, comunque in modo da non compromettere la continuità delle attività di coltivazione agricola e pastorale, anche consentendo l'applicazione di strumenti di agricoltura digitale e di precisione, prevedono la realizzazione dei sistemi di monitoraggio di ai fini della verifica e della attestazione della continuità dell'attività agricola e pastorale sull'area interessata e occupano una superficie complessiva non superiore al 10% della superficie agricola aziendale.

<p>Articolo 14</p>	<p>Credito d'imposta per l'efficienza energetica nelle Regioni del Sud</p> <p>Alle imprese che effettuano investimenti nelle Regioni Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia volti a ottenere una migliore efficienza energetica ed a promuovere la produzione di energia da fonti rinnovabili, fino al 30 novembre 2023 è attribuito un credito d'imposta, nel limite di 145 milioni di euro per ciascuno degli anni 2022 e 2023, nella misura massima consentita dal Regolamento (UE) 651/2014.</p> <p>I costi ammissibili all'agevolazione corrispondono ai costi degli investimenti supplementari necessari per conseguire un livello più elevato di efficienza energetica e per l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili nell'ambito delle strutture produttive. Con decreto, da adottare entro 60 giorni decorrenti dal 2 marzo 2022, sono stabiliti i criteri e le modalità di attuazione delle disposizioni.</p> <p>Il credito è utilizzabile esclusivamente in compensazione ai sensi dell'articolo 17, D.Lgs. 241/1997, senza l'applicazione dei limiti di cui all'articolo 1, comma 53, L. 244/2007 e di cui all'articolo 34, L. 388/2000.</p> <p>Il credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito d'impresa né della base imponibile Irap e non rileva ai fini del rapporto di cui agli articoli 61 e 109, comma 5, Tuir.</p> <p>Il credito d'imposta è cumulabile con altre agevolazioni che abbiano ad oggetto i medesimi costi, a condizione che tale cumulo, tenuto conto anche della non concorrenza alla formazione del reddito e della base imponibile Irap, non porti al superamento del costo sostenuto.</p> <p>L'agevolazione è concessa ai sensi e nel rispetto dei limiti e delle condizioni previsti dal Regolamento (UE) 651/2014.</p>
<p>Articolo 22</p>	<p>Riconversione, ricerca e sviluppo del settore automotive</p> <p>È istituito un Fondo nello stato di previsione del Mise, con una dotazione di 700 milioni di euro per l'anno 2022 e 1.000 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2023 al 2030, al fine di favorire la transizione verde, la ricerca, gli investimenti nella filiera del settore automotive finalizzati all'insediamento, alla riconversione e riqualificazione verso forme produttive innovative e sostenibili, in linea con gli obiettivi europei di riduzione delle emissioni nocive per l'ambiente e di sviluppo digitale, nonché per il riconoscimento di incentivi all'acquisto di veicoli non inquinanti e per favorire il recupero e il riciclaggio dei materiali.</p> <p>Con uno o più D.P.C.M., da adottare entro 30 giorni decorrenti dal 2 marzo 2022, saranno definiti gli interventi ammissibili al finanziamento del Fondo nel rispetto della normativa europea sugli aiuti di Stato, i criteri e le modalità di attuazione.</p>
<p>Articolo 23</p>	<p>Ricerca e sviluppo di tecnologie innovative</p> <p>È istituito un Fondo nello stato di previsione del Mise, con una dotazione di 150 milioni di euro per l'anno 2022 e 500 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2023 al 2030, al fine di promuovere la ricerca, lo sviluppo della tecnologia dei microprocessori e l'investimento in nuove applicazioni industriali di tecnologie innovative, anche tramite la riconversione di siti industriali esistenti e l'insediamento di nuovi stabilimenti nel territorio nazionale.</p> <p>Con uno o più D.P.C.M., da adottare entro 30 giorni decorrenti dal 2 marzo 2022, sono definiti gli ambiti di applicazione e di intervento, i criteri e le modalità di riparto delle risorse.</p>
<p>Articolo 29</p>	<p>Riapertura dei termini per la rideterminazione dei valori di acquisto dei terreni e delle partecipazioni</p> <p>Intervenendo sull'articolo 2, comma 2, D.L. 282/2002, viene riproposta la possibilità di procedere alla rideterminazione del valore di acquisto dei terreni e delle partecipazioni detenute al 1° gennaio 2022.</p> <p>Rispetto al passato è modificato il termine di versamento dell'imposta sostitutiva o della prima rata della stessa che viene individuato nel 15 giugno 2022; inoltre, l'aliquota è innalzata al 14%.</p>
<p>Articolo 39</p>	<p>Misure urgenti per il potenziamento del fondo di venture capital</p> <p>La dotazione del Fondo rotativo per operazioni di venture capital di cui all'articolo 1, comma 932, L. 296/2006, è incrementata di 200 milioni di euro per l'anno 2022.</p>

Commento alla sentenza della Cassazione n. 22119/2021

L'argomento trattato dalla sentenza n. 22119/2021 della Corte di Cassazione è di notevole attualità in considerazione della significativa attività ispettiva svolta in questo periodo dalla G. di F. finalizzata al controllo di privati e imprese che hanno beneficiato della normativa introdotta dal nostro ordinamento per fronteggiare i disagi economici conseguenti alla emergenza pandemica (Covid-19).

Nel corso dei controlli sulla corretta osservanza delle norme in materia di facilitazione all'accesso al credito (in particolare quelle previste dal D.L. 23/2020 convertito in L. 40/2020), sono state riscontrate numerose ipotesi di possibili irregolarità commesse dai beneficiari della normativa citata su cui è opportuno svolgere alcune precisazioni. Considerate le possibili gravi implicazioni (anche) penali (con riflessi anche sulla incriminabilità delle società coinvolte ex L. 231/2001 e in materia di confisca ex articolo 322-ter, c.p. vedi infra) la materia è particolarmente scottante.

Oggetto delle seguenti note, che hanno una finalità essenzialmente pratica, saranno:

1. breve disamina delle norme incriminatrici astrattamente applicabili;
2. sintetico esame della pronuncia della Cassazione in oggetto;
3. osservazioni di sintesi conclusive.

Breve disamina delle norme incriminatrici astrattamente applicabili

Nella materia in esame (richiesta di finanziamenti o agevolazioni finanziarie motivate dalla situazione pandemica Covid-19), nel caso di violazioni o abusi, sono, in astratto, svariate le ipotesi di reato che possono essere commesse da chi (con condotte dolose) fuori dai casi consentiti abbia beneficiato dalla normativa di favore citata.

Oltre alla norma generale di cui all'articolo 640 (in particolare il comma 2) c.p.¹ e 640-bis, c.p.², assumono particolare rilevanza in questa materia anche le disposizioni di cui agli articoli 316-bis e 316-ter, c.p..

Sono queste ultime le norme sulle quali concentreremo la nostra attenzione, considerato che esse appaiono quelle più immediatamente rilevanti ai fini della presente trattazione, poiché, tra l'altro, le agevolazioni di cui al D.L. 23/2020 citato sono richieste nella maggior parte dei casi attraverso intermediari bancari e non direttamente allo Stato (*amplius infra*).

L'ipotesi di cui all'articolo 316-ter, c.p. sarà oggetto di trattazione in un articolo che apparirà su questa rivista nei prossimi numeri.

Concentriamoci quindi sulla disposizione di cui all'articolo 316-bis, c.p..

Questa disposizione, rubricata "Malversazione a danno dello Stato", espressamente dispone "Chiunque, estraneo alla P.A., avendo ottenuto dallo Stato o da altro ente pubblico o dalle Comunità europee contributi, sovvenzioni o finanziamenti destinati a favorire iniziative dirette alla realizzazione di opere o allo svolgimento di attività di pubblico interesse, non li destina alle predette finalità, è punito con la reclusione da 6 mesi a 4 anni".

¹ Articolo 640, c.p.. "Truffa". "Chiunque, con artifici o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno, è punito con la reclusione da 6 mesi a 3 anni e con la multa da 51 a 1.032 euro (articolo 29, c.p.). La pena è della reclusione da uno a cinque anni e della multa da 309 a 1.549 euro (articoli 29 e 63, c.p.):

¹ Se il fatto è commesso a danno dello Stato o di un altro ente pubblico o dell'Unione europea o col pretesto di far esonerare taluno dal servizio militare;

² Se il fatto è commesso ingenerando nella persona offesa il timore di un pericolo immaginario o l'erroneo convincimento di dovere eseguire un ordine dell'autorità (c.p. 649, 661; c.p.m.p. 162);

^{2-bis} Se il fatto è commesso in presenza della circostanza di cui all'articolo 61, numero 5).

Il delitto è punibile a querela della persona offesa, salvo che ricorra taluna delle circostanze previste dal capoverso precedente o la circostanza aggravante prevista dall'art. 61, primo comma, numero 7".

² Articolo 640-bis, c.p.. "Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche". "La pena è della reclusione da due a sette anni e si procede d'ufficio se il fatto di cui all'articolo 640 riguarda contributi, sovvenzioni, finanziamenti, mutui agevolati ovvero altre erogazioni dello stesso tipo, comunque denominate, concessi o erogati da parte dello Stato, di altri enti pubblici o delle Comunità Europee".

Detta fattispecie è, come noto, stata introdotta con l'articolo 3, L. 86/1990; successivamente il Legislatore è intervenuto, con l'articolo 1, L. 181/1992, aggiungendo nel corpo del testo le parole «*o delle Comunità europee*» estendendo così l'applicazione della norma ai fatti aventi a oggetto contributi, sovvenzioni o finanziamenti provenienti dalle istituzioni europee.

I principali caratteri di questa norma (per una più approfondita disamina della normativa in esame si rinvia a opere specialistiche) sono, in sintesi, i seguenti.

La condotta incriminatrice è integrata essenzialmente da un'appropriazione che è realizzata in un momento successivo rispetto all'ottenimento dei contributi, sovvenzioni o finanziamenti.

Detti finanziamenti devono essere legittimamente ricevuti, perché diversamente (cioè se l'illecito fosse configurabile in una fase anteriore) potrebbero essere configurabili altre fattispecie, ma non quella in esame (ad esempio quella di cui all'articolo 640-*bis*, c.p. o, in via sussidiaria, quella di cui all'articolo 316-*ter*, c.p.).

La norma è posta a presidio di una pluralità di beni giuridici: si tratta di reato c.d. "plurioffensivo". Secondo la giurisprudenza consolidata, il delitto in astratto può perfezionarsi anche semplicemente se il destinatario del contributo (finalizzato a una destinazione specifica), una volta ottenutolo, non lo utilizza affatto.

Soggetto attivo del reato è "chiunque", si tratta quindi di un reato "comune".

L'ottenimento del contributo, della sovvenzione o del finanziamento costituisce, dunque, un presupposto della condotta che deve sussistere prima della commissione dell'atto di malversazione.

Oggetto dell'erogazione sono contributi, sovvenzioni o finanziamenti e ausili economici di qualsiasi tipo, a fondo perduto o con obbligo di restituzione, con la sola connotazione della vantaggiosità, ovvero dell'agevolazione rispetto ai tassi e/o ad altre ordinarie condizioni di mercato e del vincolo di destinazione³.

"La condotta delittuosa si perfeziona tramite una doppia omissione che consiste nel non utilizzare tali erogazioni nel rispetto della destinazione e nel non restituirle entro il termine indicato, la cui scadenza segna il momento consumativo del reato. Una volta ottenuta l'erogazione, dunque, il privato non ha un obbligo di utilizzare i fondi, ma diviene, piuttosto, titolare di un obbligo alternativo: se tiene i fondi, deve usarli in ossequio a quanto prescrive il vincolo; viceversa deve restituirli".

Trattasi, dunque, di reato omissivo, ancorché la condotta, nella maggior parte dei casi, si realizzerà con la distrazione delle somme di denaro: la malversazione comporta, quindi, essenzialmente un'appropriazione di denaro⁴.

La giurisprudenza qualifica detto reato come omissivo a dolo generico che richiede la rappresentazione e la volontà da parte del soggetto attivo di essere fruitore del contributo e di non destinarlo entro il termine stabilito all'attività o all'opera di interesse pubblico per cui lo ha ottenuto. Eventuali finalità ulteriori non sono rilevanti.

Sempre secondo la giurisprudenza, si tratta di reato istantaneo che si consuma nel momento in cui scade il termine per l'impiego o la restituzione dei contributi ricevuti.

La giurisprudenza a proposito del rapporto tra il reato in esame e altre fattispecie incriminatrici ha precisato quanto segue.

Malversazione a danno dello Stato e indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (articolo 316-*ter*, c.p.).

Tra queste figure (ma amplius sul prossimo numero che tratterà proprio la norma di cui all'articolo 316-*ter*, c.p.) secondo la migliore dottrina vi è un rapporto di complementarità.

Infatti, l'articolo 316-*ter*, c.p. punisce fatti attraverso cui l'agente consegua indebitamente risorse pubbliche, mentre l'articolo 316-*bis*, c.p. richiede che l'agente abbia legittimamente ottenuto i contributi, le sovvenzioni e i finanziamenti e non ne rispetti poi la destinazione di interesse pubblico.

³ Per una particolare applicazione in materia di malversazione di somme in materia di ospitalità di migranti si veda la sentenza della Cassazione, sezione II, n. 22192/2019.

⁴ La Cassazione, sezione II, n. 14125/2015 ha precisato che integra il reato di cui all'articolo 316-*bis*, cod. civ. la destinazione anche di una sola parte dei finanziamenti ottenuti per soddisfare interessi privati, a nulla rilevando che con le restanti somme siano state comunque perseguite finalità di pubblico interesse, che, altrimenti, costituirebbero il mero pretesto per l'arricchimento personale del singolo ai danni della collettività.

Malversazione a danno dello Stato e truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (articolo 640-*bis*, c.p.).

La distinzione tra le 2 figure di reato dipende dal fatto che la truffa aggravata ex articolo 640-*bis*, c.p. viene a essere commessa nella fase anteriore all'erogazione, poiché quello che difetta è la presenza dei presupposti che consentono il conseguimento dell'agevolazione. L'ipotesi in esame, come detto, invece, si colloca dopo che il soggetto che ha ottenuto lecitamente il beneficio lo utilizzi per usi diversi rispetto alla destinazione per cui è stato concesso.

La Cassazione (anche a Sezioni Riunite) si è pronunciata, peraltro, ammettendo la configurabilità del concorso tra i delitti di truffa aggravata ex articolo 640-*bis*, c.p. e malversazione a danno dello Stato ex articolo 316-*bis*, c.p. (Cassazione, SS.UU., sentenza n. 20664/2017 contra, precedentemente, Cassazione, n. 23063/2009; per la soluzione poi accolta dalle Sezioni Unite, si veda Cassazione, sentenza n. 29512/2015).

Si noti che secondo la Suprema Corte la malversazione a danno dello Stato può fungere da reato presupposto ai fini della consumazione del delitto di autoriciclaggio (Cassazione, sentenza n. 331/2021).

Malversazione a danno dello Stato e bancarotta impropria distrattiva (articolo 223, L.F.).

Amnesso il concorso tra i 2 reati da Cassazione, sentenza n. 49992/2017.

In conclusione, va segnalato che:

- a) in caso di condanna per il delitto di malversazione a danno dello Stato non si applicano le pene accessorie di cui all'articolo 317-*bis*, c.p. che sono riservate ai delitti puniti dagli articoli 211-*bis*; 314; 317; 318; 319; 319-*bis*; 319-*ter*; 319-*quarter*, comma 1, 320; 321; 322; e 346-*bis*, c.p.;
- b) l'articolo 316-*bis*, c.p. rientra invece nell'elenco di cui all'articolo 32-*quater*, c.p., dove si prevede la pena accessoria dell'incapacità a contrarre con la P.A. a condizione che i delitti ivi previsti, tra cui, appunto, la malversazione a danno dello Stato, siano "*commessi in danno o a vantaggio di un'attività imprenditoriale o comunque in relazione a essa*";
- c) in caso di condanna per malversazione, si applica la disciplina della confisca obbligatoria diretta e, in subordine, per equivalente del prezzo e del profitto del reato, ai sensi dell'articolo 322-*ter*, c.p.;
- d) parimenti, in materia di confisca, trova applicazione l'articolo 335-*bis*, c.p., che prevede l'obbligatorietà della confisca anche nelle ipotesi di cui all'articolo 240, comma 1, c.p.;
- e) il delitto di malversazione è incluso dall'articolo 24, comma 1, D.Lgs. 231/2001 tra quelli rilevanti in materia di responsabilità amministrativa dell'ente dipendente da reato.

Esame sentenza Cassazione n. 22119/2021

Svolte le precedenti considerazioni introduttive a proposito dei tratti fondamentali della disposizione di cui all'articolo 316-*bis*, c.p. veniamo a esaminare la sentenza de qua.

Il caso trattato nella stessa è originato da una ordinanza emessa dal Tribunale di Isernia che aveva rigettato la richiesta di riesame di un decreto con il quale il G.I.P. di detto Tribunale aveva disposto il sequestro preventivo, finalizzato alla confisca, di una somma di danaro pari a un finanziamento ottenuto a titolo di prestito garantito dalla Stato, come previsto dal c.d. Decreto Liquidità (D.L. 23/2020, convertito dalla L. 40/2020).

L'indagato, secondo l'ipotesi accusatoria, avrebbe impiegato tale somma per finalità diverse da quelle cui detto finanziamento era destinato per legge (mantenimento dei livelli occupazionali, evitare il fallimento o la crisi delle imprese a causa della contrazione del fatturato causata dall'emergenza sanitaria da Covid-19, copertura di spese strettamente funzionali a tali finalità), trasferendo la somma di 20.000 euro su conti correnti personali.

Con l'ordinanza impugnata il Tribunale del Riesame ha rigettato le doglianze dell'indagato e della figlia.

In particolare, la linea difensiva dell'indagato si basava sull'analisi della disciplina prevista al D.L. 23/2020, articoli 1 e 1-*bis*, del contenuto e delle caratteristiche della garanzia rilasciata da Sace Spa, della natura di tale ente e delle modalità semplificate di erogazione del finanziamento.

Il Tribunale del Riesame (investito della questione su richiesta dell'indagato) ha ritenuto che, sulla base di un'interpretazione estensiva dell'articolo 316-bis, c.p., fondata sulla matrice "pubblicistica" impressa all'operazione finanziaria dalla garanzia in esame, il finanziamento erogato da banche private con la garanzia "ad attenuata onerosità" di Sace Spa dovesse essere ricompreso nella nozione di "sovvenzioni o finanziamenti destinati ad attività di pubblico interesse", rilevante per l'integrazione del reato. Il Tribunale ha, infatti, ritenuto che, sebbene Sace Spa sia una società privata controllata indirettamente dallo Stato e, dunque, non qualificabile come ente pubblico, la garanzia da questa rilasciata per sollevare le imprese in crisi a seguito dell'epidemia da Covid-19 proviene indirettamente dallo Stato. Il D.L. 23/2020, articolo 1, comma 5, prevede, infatti, che "sulle obbligazioni di Sace Spa derivanti dalle garanzie disciplinate dai commi 1 e 1-bis, è accordata di diritto la garanzia dello Stato a prima richiesta e senza regresso".

Pertanto, ad avviso del Tribunale, Sace Spa "si muove come una banca di Stato che si impegna a garantire crediti attingendo alla garanzia che è finalmente concessa dallo Stato" cosicché le condotte illecite dei soggetti privati che hanno ricevuto il finanziamento ricadono a danno dello Stato. Contro la decisione del Tribunale del Riesame l'indagato ha proposto ricorso per cassazione.

Al di là di altre eccezioni formulate, la linea difensiva dell'incolpata si incentrava sul fatto che il finanziamento non è stato erogato dallo Stato, ma da una banca (e, quindi, un soggetto privato). Viene evidenziato infatti che il meccanismo previsto dal D.L. 23/2020, connotato da una garanzia pubblica sul finanziamento erogato dalla banca o da altro intermediario finanziario, è stato così congegnato proprio per evitare che fosse lo Stato a sostenere il peso economico degli interventi in sostegno delle imprese colpite dalla crisi economica.

Tale garanzia pubblica, la cui operatività è condizionata all'inadempimento del privato all'obbligo di restituire il finanziamento, comportando l'erogazione del relativo importo dal garante pubblico al finanziatore privato, è difficilmente riconducibile alla nozione di "elargizione" o di "contributo" erogato dallo Stato, rilevante ai fini della configurabilità del reato di cui all'articolo 316-bis, c.p..

Altro elemento importante della linea difensiva è stato che la violazione dell'articolo 316-bis, c.p. (che è un reato omissivo) la cui consumazione è legata allo spirare del termine utile per destinare le somme erogate alle finalità per cui sono state erogate, nel caso di specie, non si sarebbe consumato (essendo previsto il termine di 6 anni per la restituzione delle somme).

La Cassazione ha accolto la linea difensiva (peraltro su indicazioni concordi della Procura Generale). Il Supremo consesso ha in via preliminare illustrato il contenuto della L. 40/2020 (con particolare riguardo alla lettera n), articolo 1, comma 1, D.L. 23/2020).

Queste le considerazioni che vengono sviluppate al riguardo; esse vengono riprodotte per la loro chiarezza e sinteticità in una materia così complessa.

"La L. 40/2020, si inserisce nel quadro delle misure adottate per far fronte all'emergenza causata dalla pandemia da Covid-19. L'intervento normativo si propone, in particolare, lo scopo di assicurare la necessaria liquidità alle imprese, con sede in Italia, colpite dall'epidemia da Covid-19, diverse dalle banche e da altri soggetti autorizzati all'esercizio del credito, facilitando l'accesso a finanziamenti, di durata non superiore a 6 anni, connotati da uno scopo legale (di cui si dirà in seguito), assistiti da una garanzia a prima richiesta, esplicita e irrevocabile, rilasciata da Sace Spa (acronimo di sezione speciale per l'assicurazione del credito all'esportazione, società controllata da cassa depositi e prestiti Spa) in favore degli istituti finanziatori, ovvero, banche, istituzioni finanziarie nazionali e internazionali e gli altri soggetti abilitati all'esercizio del credito in Italia (articolo 1, comma 1).

Quanto al citato scopo legale, il finanziamento coperto dalla garanzia deve essere destinato per legge a sostenere costi del personale, canoni di locazione o di affitto di ramo d'azienda, investimenti o capitale circolante impiegati in stabilimenti produttivi e attività imprenditoriali che siano localizzati in Italia, e che le medesime imprese si impegnano a non delocalizzare (articolo 1, comma 1, lettera n)). Inoltre, il finanziamento deve essere destinato, in misura non superiore al 20% dell'importo erogato, al pagamento di rate di finanziamenti, scadute o in scadenza nel periodo emergenziale per le quali il rimborso sia reso oggettivamente impossibile a causa dell'epidemia da

Covid-19 o delle misure dirette alla prevenzione e al contenimento della stessa (articolo 1, comma 1, lettera n-bis)). La legge prevede, inoltre, l'impegno dell'impresa beneficiaria della garanzia di non approvare la distribuzione di dividendi o il riacquisto di azioni nel corso dell'anno 2020.

A tal fine, si prevede che le richieste di finanziamenti devono essere integrate da una dichiarazione sostitutiva dell'atto di notorietà, ai sensi dell'articolo 47 del Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa, di cui al D.P.R. 445/2000, con la quale il titolare o il legale rappresentante dell'impresa richiedente, sotto la propria responsabilità, dichiara, tra l'altro, che il finanziamento coperto dalla garanzia è richiesto per sostenere costi del personale, investimenti o capitale circolante impiegati in stabilimenti produttivi e attività imprenditoriali che sono localizzati in Italia (articolo 1-bis).

Per le imprese con non più di 5.000 dipendenti e con valore di fatturato superiore a 1,5 miliardi, la legge prevede una procedura semplificata per il rilascio della garanzia da parte di Sace Spa, articolata nelle seguenti fasi: 1. presentazione al soggetto finanziatore della domanda di finanziamento garantito dallo Stato; 2. delibera di erogazione del finanziamento; 3. trasmissione da parte del soggetto finanziatore della richiesta di emissione della garanzia a Sace Spa che, verificato l'esito positivo del processo deliberativo del soggetto finanziatore, emette un codice unico identificativo del finanziamento e della garanzia; 4. erogazione del finanziamento (articolo 1, comma 6).

Per le imprese aventi dipendenti o fatturato superiori alle soglie previste per la procedura semplificata, la legge prevede, invece, che il rilascio della garanzia e del corrispondente codice unico è subordinato alla decisione assunta con decreto del Mef, sentito il Mise, adottato sulla base dell'istruttoria trasmessa da Sace Spa (articolo 1, comma 7).

La garanzia rilasciata da Sace Spa copre l'importo del finanziamento concesso nei limiti delle quote percentuali determinate per legge in base al numero dei dipendenti e/o al valore del fatturato (ovvero, secondo quanto previsto dall'articolo 1, comma 2, lettera d), il novanta per cento per imprese con non più di 5.000 dipendenti in Italia e valore del fatturato fino a 1,5 miliardi di euro; l'80% per imprese con valore del fatturato superiore a 1,5 miliardi e fino a 5 miliardi di euro o con più di 5.000 dipendenti in Italia; il 70% per le imprese con valore del fatturato superiore a 5 miliardi di euro).

Si prevede, inoltre, il concorso paritetico e proporzionale tra garante e garantito nelle perdite per mancato rimborso del finanziamento (articolo 1, comma 2, lettera d)).

La garanzia rilasciata da Sace Spa non è gratuita: la legge prevede, infatti, il pagamento da parte delle imprese di commissioni annuali il cui importo viene determinato in base all'importo garantito e alle dimensioni dell'impresa. Le commissioni devono essere limitate al recupero dei costi e il costo dei finanziamenti coperti dalla garanzia deve essere inferiore al costo che sarebbe stato richiesto dal soggetto o dai soggetti eroganti per operazioni con le medesime caratteristiche ma prive della garanzia, come documentato e attestato dal rappresentante legale dei suddetti soggetti eroganti (articolo 1, comma 2, lettera h)).

Gli impegni assicurativi assunti da Sace Spa sono, a loro volta, garantite per legge dallo Stato, con garanzia a prima richiesta e senza regresso, esplicita, incondizionata e irrevocabile, estesa al rimborso del capitale, al pagamento degli interessi e di ogni altro onere accessorio, al netto delle commissioni ricevute per le medesime garanzie (articolo 1, commi 5 e 14-quinquies)".

Fatta questa ricognizione della normativa specifica, la Cassazione richiamandosi alla propria giurisprudenza in materia specifica come la disposizione di cui all'articolo 316-bis, c.p., rileva come la stessa sia posta a tutela della corretta gestione e utilizzazione delle risorse pubbliche destinate a fini di incentivazione economica (Cassazione, n. 42924/2018 e n. 20847/2010).

Presupposto del reato è, infatti, l'erogazione da parte dello Stato, o di altro ente pubblico, in favore di un soggetto estraneo alla P.A., di un contributo, una sovvenzione o un finanziamento destinati alla realizzazione di opere o allo svolgimento di attività di pubblico interesse.

La nozione di "opere" o "attività di pubblico interesse" a cui la norma fa riferimento è stata intesa in senso ampio, con riguardo allo scopo perseguito dall'ente pubblico erogante, piuttosto che all'opera o all'attività di per sé considerata. (cfr., Cassazione, n. 23778/2011 e n. 47311/2003).

La Cassazione dimostra di essere perfettamente avvertita che la condotta sanzionata dall'articolo 316-bis, c.p. attiene, non alla fase di erogazione della prestazione pubblica, bensì a quella successiva e consiste nell'elusione del vincolo di destinazione che connota tale prestazione attraverso la distrazione, anche in parte, della somma ottenuta dalla predetta finalità di interesse generale. Svolte queste premesse, la sentenza in esame conclude nel senso che il finanziamento erogato ai sensi del D.L. 23/2020, come convertito dalla L. 40/2020, non è idoneo a integrare il presupposto sopra esaminato ai fini della sussunzione della successiva condotta di sviamento nell'ambito del reato di malversazione ai danni dello Stato.

Ciò essenzialmente perché nella fattispecie in esame il finanziamento non viene erogato direttamente dallo Stato o da altro ente pubblico, bensì da un soggetto privato (nel caso concreto, un istituto bancario).

Infatti, l'ente erogatore non può essere ricondotto alla nozione di organismo pubblico di cui al D.Lgs. 163/2006, articolo 3, comma 26, (abrogato dall'articolo 117, D.Lgs. 50/2016), per cui è tale qualsiasi organismo, dotato di personalità giuridica, istituito, anche in forma societaria, per soddisfare specificamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale, la cui attività sia finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia sottoposta al controllo di questi ultimi ovvero il cui organo di amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da componenti dei quali più della metà sia designata dai medesimi soggetti suindicati⁵.

La Cassazione sviluppa anche un'ulteriore argomentazione assai interessante *"Va, inoltre, considerato che lo schema operativo delineato dalla L. 40/2020 consente di individuare 2 rapporti giuridici: uno tra l'impresa e il soggetto finanziatore, riconducibile a un mutuo di scopo legale; e uno, di carattere accessorio, avente a oggetto la garanzia a prima richiesta rilasciata da Sace Spa (a sua volta coperta da garanzia dello Stato) al soggetto finanziatore per il caso di mancata restituzione del finanziamento.*

Solo l'inadempimento di tale obbligazione restitutoria rende, dunque, operativa la garanzia pubblica, cosicché, in assenza di tale presupposto, ogni onere connesso all'erogazione del finanziamento rientra esclusivamente nel rapporto principale tra l'impresa ed il soggetto finanziatore.

Di contro, la condotta di sviamento delle somme erogate dalla finalità legale cui le stesse sono destinate, ove non accompagnata dall'inadempimento dell'obbligo di restituzione delle somme erogate, non può comportare l'attivazione della garanzia pubblica".

Dinanzi, dunque, a una condotta di sostanziale inadempimento del mutuatario dell'obbligo di destinare le somme alle finalità di interesse generale espressamente previste dall'articolo 1, L. 40/2020 la tutela dell'istituto finanziario erogatore potrà essere assicurata in sede civile attraverso i rimedi che consentono la messa in mora del mutuatario ovvero la risoluzione del contratto di mutuo.

Peraltro, l'inadempimento rispetto alla destinazione prevista non resterà priva di conseguenze, potendosi configurare una giusta causa di revoca del finanziamento sul piano civilistico.

Conclusioni

Secondo la sentenza in esame deve, dunque, escludersi che, in presenza di un finanziamento erogato ai sensi della L. 40/2020 e assistito dalla garanzia di Sace Spa, l'omessa destinazione delle somme così ottenute alle finalità di interesse generale previste dall'articolo 1, L. 40/2020, possa configurare la condotta sanzionata dall'articolo 316-bis, c.p., per difetto di un requisito essenziale previsto dalla fattispecie incriminatrice in esame: la natura di soggetto pubblico dell'ente erogatore.

Altre ipotesi di reato potrebbero essere in astratto configurabili qualora, a seguito dell'inadempimento

⁵ Nonostante la sopravvenuta abrogazione dell'articolo 3, D.Lgs. 163/2006 va, comunque, considerato che un'analogha definizione è contenuta nel D.Lgs. 50/2016, articolo 3, comma 1, lettera d), (c.d. Codice degli appalti) secondo cui per "organismi di diritto pubblico" si intende qualsiasi organismo, anche in forma societaria, il cui elenco non tassativo è contenuto nell'allegato IV: 1. istituito per soddisfare specificamente esigenze di interesse generale, aventi carattere non industriale o commerciale; 2. dotato di personalità giuridica; 3. la cui attività sia finanziata in modo maggioritario dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico oppure la cui gestione sia soggetta al controllo di questi ultimi oppure il cui organo d'amministrazione, di direzione o di vigilanza sia costituito da membri dei quali più della metà è designata dallo Stato, dagli enti pubblici territoriali o da altri organismi di diritto pubblico.

mento dell'obbligazione restitutoria da parte dell'impresa mutuataria, venisse escussa la garanzia emessa da Sace Spa con conseguente attivazione della correlata garanzia a prima richiesta dello Stato, potendosi, in tal caso, configurare gli estremi del reato di cui all'articolo 316-*bis*, c.p. ovvero, ricorrendo gli altri elementi costitutivi, di quello di cui all'articolo 640-*bis*, c.p..

Ferma restando, in ogni caso, la necessità di verifica degli altri elementi costitutivi del reato, per effetto dell'escussione della garanzia pubblica, vi sarebbe una sorta di subentro dello Stato o di Sace Spa nella posizione dell'istituto finanziario erogatore, quasi una sorta di cessione del contratto idonea a ricondurre l'erogazione del finanziamento direttamente allo Stato. Va peraltro precisato che secondo la sentenza in esame anche ipotizzando tale surrogazione legale, questa non comporterebbe una sostituzione di diritto del garante pubblico nella posizione contrattuale dell'istituto finanziario, ma solo nel suo diritto di credito. Secondo la dottrina, infatti, la surrogazione comporta il trasferimento del diritto di credito e dei diritti a esso accessori, ma non dei diritti inerenti alla posizione contrattuale del creditore, cosicché il surrogato non subentra nel rapporto contrattuale tra creditore e debitore, né nelle sue azioni contrattuali.

Riferimenti normativi

articoli 316-*bis*, 316-*ter* e 322-*ter*, c.p.

articoli 640 e 640-*bis*, c.p.

Cassazione n. 47311/2003

Cassazione n. 20847/2010

Cassazione, n. 23778/2011

Cassazione n. 42924/2018

Cassazione, sentenza n. 22119/2021

Financials e KPI

Finalmente, dopo decenni di silenzio, da molte parti si inizia a parlare di KPI (Key performance indicators) nella gestione manageriale dell'impresa. Alcuni fatti e l'evoluzione degli scenari hanno spinto il controllo di gestione delle imprese verso questa nuova modalità. Le cause di tale cambiamento sono molteplici ma possiamo sintetizzarle nella globalizzazione e con essa la tipologia della concorrenza, nella velocità dei cambiamenti, nella struttura dell'impresa media italiana, nella tecnologia e nella normativa.

La globalizzazione

Lo sviluppo dell'economia mondiale in un *unicum* globale, non più ristretto negli spazi geografici dei singoli mercati, ha trasformato aziende, una volta lontane e inoffensive, in aziende potenzialmente concorrenti anche per le nostre piccole e medie imprese locali. Chi prima poteva contare senza grandi patemi d'animo sulla propria clientela locale, oggi, si trova ad affrontare concorrenti che offrono gli stessi prodotti/servizi a prezzi e qualità concorrenziali. Un esempio molto vicino alla nostra realtà professionale è certamente quello dei centri di elaborazione dati: si moltiplicano aziende in Albania, India, Irlanda che forniscono da remoto il servizio di contabilizzazione e i servizi amministrativi, una volta di esclusiva competenza di commercialisti ragionieri e consulenti locali, potendo contare su tecnologia (altro elemento di cui si parlerà più avanti), minori vincoli normativi e burocratici, agevolazioni fiscali e bassi costi di manodopera. Questa evoluzione è stata compresa dalle grandi aziende che, per ridurre i costi del personale, hanno spostato i propri uffici amministrativi all'estero garantendo, a minori costi, il medesimo servizio amministrativo. Questo elemento, porta le imprese a focalizzare oggi la propria attenzione su come rispondere ai bisogni dei mercati nel miglior modo possibile e quindi su come tenere sotto controllo gli elementi qualitativi della soddisfazione della clientela anche con informazioni non provenienti dalla contabilità tradizionale al fine di poter effettivamente competere nel mercato globalizzato.

La struttura dell'impresa media italiana

La situazione economica dal 2008 pone l'Italia agli ultimi posti per crescita economica. Il reddito pro-capite in Italia risulta tra i più bassi rispetto ai Paesi maggiormente industrializzati (Ocse). I consumi, pertanto, si sono ristretti e le aziende italiane (su circa 5.000.000 di aziende oltre il 99% sono piccole medie e micro imprese) hanno seguito la politica di riduzione dei costi per far fronte alla crisi. La politica di semplice riduzione dei costi ha eroso ulteriormente gli investimenti in ricerca e sviluppo, conducendo le stesse imprese in una situazione di ancora maggiore debolezza concorrenziale. Per effetto della globalizzazione, infatti, le nostre imprese, si devono oggi confrontare con aziende straniere che, contando su una crescita maggiore dei consumi, hanno potuto e voluto investire in fattori strategici (R&D, formazione personale, tecnologia, etc.). La semplice riduzione dei costi è una politica a breve/brevissimo termine che poco si sposa con la necessità dell'impresa di pianificare la propria esistenza nel medio lungo periodo: i risultati sono da vedere. È come un cane che si morde la coda: crisi, disoccupazione, minori consumi, riduzione costi, minori investimenti, minore qualità, minore competitività, minori tassi di crescita e così via in un loop senza fine. Le uniche imprese che riescono a garantirsi la sopravvivenza negli attuali scenari sono quelle che riducono i costi in attività "non strategiche" e concentrano gli investimenti sulle attività che creano valore: non significa diminuire gli investimenti ma semplicemente indirizzarli verso quelle attività (processi e attività) che garantiscono la creazione di un valore competitivo e quindi la sopravvivenza dell'azienda stessa. L'analisi dei processi e l'identificazione delle attività sulle quali indirizzare i propri investimenti hanno portato le aziende a tenere sotto controllo costantemente elementi qualitativi che indicano se e in che misura i processi strategici vengono raggiunti considerando dati non provenienti dalla tradizionale contabilità.

La tecnologia

L'immenso coacervo di dati a disposizione oggi dall'azienda, internet a banda larga, i *software* (BI, CRM, ERP, etc.) e le capacità di calcolo dei *computer*, sono fonte di caos informativo ma anche una grande potenzialità. La possibilità di fornire i propri prodotti dall'altra parte del mondo e poterli vendere con un semplice *clic* non è solo un allargamento del mercato di sbocco ma è soprattutto una importantissima fonte di informazioni in grado di indirizzare con celerità le operazioni aziendali verso le aspettative del cliente in modo mirato e preciso. I robot casalinghi, gli elettrodomestici connessi, i portali di e-commerce, i social, forniscono alle imprese produttrici dati e informazioni che tecniche di intelligenza artificiale trasformano in veri e propri "*mirini*" per puntare al bisogno personalizzato del cliente. La differenza è quella che c'è tra una bomba della seconda guerra mondiale e un missile a lanciato da un drone che colpisce il target con precisione millimetrica e a distanza di migliaia di chilometri. La tecnologia odierna permette di raccogliere informazioni capaci di indirizzare le scelte aziendali verso target precisi rendendo efficienti le politiche commerciali e indirizzando gli investimenti là dove effettivamente ve ne è bisogno. La profilazione dei clienti, la loro soddisfazione certo ha un influsso sui risultati di bilancio ma, tale influsso, può essere solo stimato mentre, se valutata attraverso indicatori qualitativi (KPI), può essere monitorato costantemente senza dover passare attraverso l'interpretazione contabile. La disponibilità di massa di tecnologie avanzate ha spinto le aziende a monitorare questi elementi della propria gestione nel momento stesso in cui tali elementi si appalesano prescindendo dall'interpretazione a posteriori dei numeri contabili.

La normativa

Dove non è arrivato l'intuito o la lungimiranza dell'imprenditore, arriva la normativa. Seppur timidamente e con strumenti in varia misura coercitivi, il Legislatore e i principali players economici (investitori, istituti bancari e finanziari, istituzioni pubbliche internazionali, fondazioni e categorie professionali) stanno da anni spingendo verso metodi di gestione moderna dell'impresa. Ed ecco quindi le norme del codice civile e del nuovo Codice della crisi che invitano a fornire, ove necessario, informazioni e indicatori non finanziari nelle relazioni, informazioni sugli "*adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili*" (articoli 2086, 2381, 2428, ...), informazioni sui principali rischi affrontati dall'azienda.

Accanto al codice civile si è mossa l'EBA (European Bank Authority) che per la valutazione del merito creditizio impone, nelle nuove linee guida già in vigore, di valutare il business model, i business plan con tutti gli elementi qualitativi in esso ricompresi e quindi con tutte quelle informazioni che non provengono propriamente dalla contabilità (in consuntivo) ma che presuppongono invece l'attività di pianificazione (*forward looking*), dall'analisi degli investimenti, dalle strategie di reazione ai rischi, dalla governance e soprattutto dalle strategie competitive.

Negli ultimi anni, inoltre, la sensibilità di istituzioni internazionali verso i fattori di sostenibilità (i famosi ESG) hanno aperto la strada a sistemi di rilevazione, monitoraggio e rendicontazione di indicatori qualitativi per la misurazione del valore sociale, ambientale e di governance delle aziende rendendo tali indicatori persino obbligatori per talune tipologie di imprese. L'interesse istituzionale verso i fattori ESG nel prossimo futuro si intensificherà e si allargherà a una moltitudine di aziende o per l'abbassamento dei limiti per l'obbligatorietà della reportistica DNF (dichiarazione non finanziaria), o per la semplice appartenenza a una filiera di fornitori di una grande azienda o semplicemente per necessità di monitorare aspetti che oggi sicuramente influenzano le scelte di investitori, finanziatori e consumatori. Anche le aziende di piccole dimensioni non potranno sottovalutare l'importanza di rilevare al proprio interno informazioni su come si stanno comportando rispetto a quanto richiede il mercato. Si pensi al PNRR (Piano nazionale di ripresa e resilienza) che distribuisce in modo privilegiato risorse finanziarie a imprese che investono in mercati "*sostenibili*", o ancora si pensi alla stessa EBA che tra i fattori da considerare nella valutazione del merito creditizio citano espressamente i fattori ESG o ancora si pensi a tutti quei consumatori che si allontanano da aziende che non forniscono una specchiata immagine di azienda "*sostenibile*" e "*sociale*".

Si pensi, ancora, alle organizzazioni professionali e agli organismi di ricerca, che oggi, rappresentano degli standard per i professionisti e che impongono procedure per lo svolgimento degli incarichi. In queste regole di comportamento e linee guida viene posta sempre maggiore attenzione ai fattori qualitativi della gestione con lo scopo di accertare la capacità dell'azienda di garantire la propria continuità nel medio lungo termine. Tra questi standard si possono citare i principi di revisione e i Principi contabili nelle parti in cui parlano di continuità aziendale (*forward looking e going concern*). In tali principi, gli elementi contabili hanno una loro rilevanza ma, maggiore rilevanza, hanno le valutazioni qualitative sui modelli di *business*, i modelli organizzativi e di controllo e le scelte strategiche di gestione del rischio.

In ultimo troviamo l'OIBR (organismo italiano di business reporting) che, facendo suoi i principi ispiratori di organismi internazionali, stimola l'utilizzo di un reporting integrato (fornendone anche uno schema standardizzato nei principi e nei contenuti) che oltre ai dati finanziari esprima anche tutte quelle informazioni qualitative che rispondono alle esigenze allargate della moltitudine di stakeholders collegati alle aziende.

Tutti questi elementi aprono la strada a un'idea che era chiara ad alcune imprese già negli anni '70 negli Stati Uniti: gli indicatori finanziari non bastano più per garantire la continuità dell'impresa nel medio lungo termine. Le aziende che hanno compreso l'importanza degli indicatori qualitativi già negli anni '70, grazie anche alla loro lungimiranza su tale aspetto, oggi sono diventate colossi multinazionali.

Oggi serve monitorare le attività, i processi, gli elementi immateriali e qualitativi che ci possono dire in tempo reale se l'azienda viene gestita correttamente e risponde adeguatamente e velocemente alle perturbazioni dei mercati.

Kpi qualitativi e "financials"

Assodata l'importanza di monitorare il raggiungimento degli obiettivi e l'esecuzione di azioni strategiche per il successo dell'impresa anche attraverso la rilevazione di KPI qualitativi, non va fatto l'errore opposto di sottovalutare il monitoraggio degli elementi contabili, o come dicono gli anglosassoni, la parte degli indicatori financials.

Nella *Balanced Scorecard* teorizzata già negli anni '90, Kaplan & Norton, nel loro libro, fissano in 4 le prospettive fondamentali da monitorare per garantire un'adeguata gestione a un'azienda: la prospettiva finanziaria, la prospettiva della clientela, la prospettiva dei processi e la prospettiva che chiameremo per semplicità dell'innovazione. La prospettiva finanziaria non a caso è la prima prospettiva analizzata nella *Balanced Scorecard*:



Kaplan & Norton nel loro libro non auspicano mai che lo strumento della *Balanced Scorecard* sostituisca i più tradizionali budgets e indicatori finanziari ma semplicemente fornisce a questi ultimi una funzione ben precisa e importante all'interno del sistema teorizzato valorizzandone in tal modo l'utilizzo. La prospettiva finanziaria fornisce la primaria indicazione degli scopi ultimi dell'azienda che è quella di creare valore per i soci e, diremmo oggi, per i portatori di capitali. Definire le azioni da compiere per avere successo attraverso la soddisfazione della clientela e il corretto funziona-

mento dei processi e l'adeguata motivazione del personale potrebbero essere estremamente pericolosi se non vi fossero indicatori finanziari e drivers finanziari che creano il collegamento tra le azioni programmate e il risultato ultimo desiderato.

Infatti Kaplan e Norton partono dalla prospettiva finanziaria per giustificare la validità del loro modello.

Semplicemente il suggerimento è creare un collegamento causa/effetto tra gli obiettivi e le azioni da compiere in ogni prospettiva per raggiungere i risultati finanziari a medio lungo termine:

1. raggiungo un risultato operativo del 10% se aumento i ricavi e se mantengo la marginalità del 40%;
2. aumento i ricavi se aumento i punti vendita e se aumento la soddisfazione della clientela;
3. aumento la soddisfazione della clientela se assortisco le merci correttamente nel punto vendita, se consegno la merce puntualmente e se i commessi sono cortesi e assistono i clienti tentando di soddisfare le loro esigenze;
4. assortisco i punti vendita, consegno puntualmente e assisto i clienti se ho un sistema informatico per la gestione delle scorte, se formo il personale sui nuovi prodotti e se motivo adeguatamente il personale.

Tutto parte dal valore che si intende creare per i soci o (nel significato più ampio) per i portatori di capitale.

A questo proposito va solo accennato che le recenti evoluzioni dell'economia mondiale hanno posto l'attenzione su aspetti che dovrebbero essere inserite nella *Balanced Scorecard* e che tendono a identificare il valore creato non solamente in funzione degli "azionisti" ma anche in funzione della collettività, dell'ambiente e della socialità dell'impresa (vedasi gli obiettivi sulla sostenibilità dell'attività economica e i relativi indicatori ESG).

La soddisfazione della clientela non è nulla se, a causa dell'ossessiva ricerca della stessa si perdesse di vista gli obiettivi finali: potrebbero essere fatti investimenti non compatibili con l'equilibrio finanziario oppure con le risorse a disposizione oppure con la redditività delle attività utilizzate o del capitale investito e con i vincoli della tempistica. In poche parole, tutti gli indicatori qualitativi assumono importanza e rilievo solo se sono strettamente collegati, attraverso un meccanismo di causa/effetto, ai risultati finanziari richiesti. Kaplan e Norton chiariscono bene che, da questo punto di vista, la prospettiva finanziaria è fondamentale per definire gli obiettivi strategici a cui informarsi per stabilire per ogni prospettiva le azioni da fare per raggiungere gli obiettivi.

Gli indicatori finanziari, quindi, assumono funzioni fondamentali anche e soprattutto in presenza dell'evoluzione del controllo di gestione moderno che passa da indicatori qualitativi.

In particolare, gli indicatori finanziari desumibili da tecniche contabili devono:

Coordinare	➔	Stabilire con chiarezza quali sono gli obiettivi finanziari a medio/lungo termine permette a cascata, in tutte le altre prospettive della <i>Balanced Scorecard</i> , di definire quali sono gli obiettivi e quindi le azioni strettamente necessarie per raggiungere i risultati desiderati evitando quindi di pianificare azioni dispersive, inutili o addirittura in conflitto
Focalizzare	➔	Definire chiaramente quali siano i risultati finanziari da raggiungere permette al management di focalizzare le attività (e quindi gli investimenti) in quei processi che creano valore. In questo modo la struttura raggiunge una maggiore efficienza riducendo gli investimenti nei processi che assorbono valore anziché crearlo e liberando risorse verso investimenti strategici
Stimolare la collaborazione tra funzioni	➔	Attraverso la consapevolezza degli obiettivi finanziari comuni a tutta la struttura e delle relazioni causa/effetto delle attività di una prospettiva o di una funzione rispetto a quelle di altre funzioni aziendali, il management lavorerà in stretta collaborazione dimenticando gli interessi particolari e privilegiando l'obiettivo aziendale comune

Verificare	→	Solo attraverso il controllo preventivo dei numeri finanziari (BDG patrimoniale, BDG economico e BDG di tesoreria) può essere verificata la sostenibilità delle azioni progettate nella <i>Balanced Scorecard</i> . L'azienda deve quotidianamente gestire la scarsità delle risorse: la fissazione di obiettivi non raggiungibili o di obiettivi che portano a strutture patrimoniali, risultati economici o <i>cash-flow</i> non sostenibili può essere verificata preliminarmente solo attraverso la pianificazione finanziaria (BDG annuali e/o pluriennali)
Monitorare	→	Se l'obiettivo finale del risultato economico (ipotizziamo un determinato valore del ROI) non viene raggiunto nei tempi e nella misura desiderata significa che qualcosa non ha funzionato nella pianificazione strategica delle azioni, significa che le relazioni causa/effetto di cui si è parlato precedentemente non sono così efficaci come si pensava e quindi il management dell'azienda dovrà rivalutare le proprie strategie e gli obiettivi di ogni prospettiva per affinare le azioni, rettificarle o modificarle

La *Balanced Scorecard*, e con essa qualsiasi metodo che preveda il monitoraggio attraverso dei KPI qualitativi non può prescindere dalla presenza di budgets annuali e pluriennali.

Arrivati a questo punto le pmi potrebbero spaventarsi sull'impatto che, in termine di costi e impatto organizzativo, un controllo di gestione può avere all'interno dell'azienda.

In realtà va sempre ricordato che un buon controllo di gestione per essere tale deve essere adottato semplicemente dall'azienda, deve essere adattabile alla struttura dell'azienda e deve essere inserito in azienda in modo graduale.

Nelle micro imprese i budget potranno essere predisposti per voci contabili raggruppate, potrà per esempio porre l'accento sulla misurazione di elementi facili da reperire e da aziende con contabilità tenute all'esterno. Tipicamente per aziende di piccole dimensioni gli elementi da tenere sotto controllo sono il margine di contribuzione e, contemporaneamente a esso, la struttura dei costi fissi. Anche un'azienda di piccole o piccolissime dimensioni è in grado di monitorare quotidianamente il margine di contribuzione che produce e di conseguenza se tale margine è capace di coprire le spese fisse programmate e costantemente monitorate. Se presenti sistemi di controllo contabile efficaci il piccolo imprenditore potrà altrettanto facilmente integrare la propria gestione aggiungendo agli obiettivi finanziari anche obiettivi qualitativi (e relativi indicatori) quali il numero dei nuovi clienti, il numero delle contestazioni dei clienti, il numero degli insoluti, il numero dei resi ai fornitori, il numero delle ore di formazione, la quantità di nuovi prodotti o di innovazioni di prodotto create, e così via scegliendo tra le migliaia di KPI quelli che meglio monitorano le azioni ritenute necessarie per raggiungere gli obiettivi finali dell'azienda.

Conclusioni

In conclusione va sempre ricordato che l'inserimento dei KPI all'interno di un sistema di controllo di gestione è una grande innovazione, una fondamentale necessità e una grande opportunità anche per le aziende di piccole e medie dimensioni ma non va dimenticato che i KPI devono essere integrati in un sistema di controllo di gestione che abbia già strutturato al proprio interno le tecniche finanziarie (anche in forme semplificate) di pianificazione: *business plans*, *budgets* annuali, analisi per indici e flussi. Senza le tecniche fondamentali di pianificazione finanziaria le azioni misurate con KPI non possono da sole condurre con certezza l'azienda verso risultati di medio lungo termine.

La *Balanced Scorecard* e le sue evoluzioni non sono un sistema manageriale che sostituisce il tradizionale controllo di gestione e pianificazione basato su budget e business plan: piuttosto la *Balanced Scorecard* è il collante che unisce in modo organico tutte le tecniche aziendali già note integrandole con un meccanismo di valutazione e monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi qualitativi: la pianificazione strategica, l'organizzazione aziendale, il sistema di definizione degli obiettivi, la programmazione, il controllo, l'analisi dei costi, la redazione dei *budgets* e di un business plan trovano nella *Balanced Scorecard* un ambiente unico nel quale vengono coordinati e nel quale vengono valorizzare le funzionalità informative di ogni singola tecnica.

A man with a beard and a watch is looking at a laptop screen. Another person's hand is pointing at the screen with a blue pen. The background is blurred, showing a window with greenery outside.

TeamSystem Enterprise

Esperienza digitale per le Aziende

Un nuovo modello di sistema gestionale:
veloce e dinamico, costruito intorno alle esigenze
dell'impresa, incentrato sul valore dei dati
e sull'accesso rapido ai programmi.

Per info: www.teamsystem.com/enterprise

TEAMSYSTEM BUSINESS REVIEW

Redazione:

 **Euroconference**
Editoria

Editrice TeamSystem

Sede: Via Sandro Pertini, 88 - 61122 Pesaro

Direttore Responsabile: Sergio Pellegrino

S.E. o O.

Riproduzione vietata



 **TeamSystem**

PREMIUM PARTNER