

Edizione di martedì 10 febbraio 2015

IVA

[La circolare 1/E fornisce i primi chiarimenti sullo split payment](#)

di Sergio Pellegrino

LAVORO E PREVIDENZA

[La contribuzione 2015 alla Gestione IVS artigiani e commercianti](#)

di Luca Mambrin

ENTI NON COMMERCIALI

[È ancora bagarre tra spese di rappresentanza e spese di pubblicità](#)

di Guido Martinelli, Mattia Cornazzani

CONTENZIOSO

[Dalla Cassazione apertura all'appello cumulativo-collettivo](#)

di Massimo Conigliaro

CRISI D'IMPRESA

[Prendi il toro per le corna, subito](#)

di Claudio Ceradini

SOLUZIONI TECNOLOGICHE

[Sicurezza, le peggiori password del 2014](#)

di Teamsystem.com

IVA

La circolare 1/E fornisce i primi chiarimenti sullo split payment

di **Sergio Pellegrino**

Ieri l'Agenzia delle Entrate ha rilasciato la [prima circolare dell'anno](#) dedicata a uno dei temi "caldi" del momento, ossia l'applicazione della nuova disciplina del meccanismo della **scissione dei pagamenti**, meglio noto come *split payment*.

Va detto che lo stesso oggetto della circolare utilizza la locuzione "primi chiarimenti" a testimoniare il fatto che le indicazioni fornite dall'Agenzia non sono risolutive, ma rappresentano un **primo contributo operativo** per quei soggetti che si trovano ad effettuare operazioni con le pubbliche amministrazioni.

Il documento di prassi si concentra in particolare sulla definizione dell'**ambito soggettivo** di applicazione dello *split payment*, cercando di chiarire quando si innesca appunto la nuova disciplina contenuta nell'articolo 17-ter del D.P.R. 633/1972, introdotto dalla Legge di Stabilità 2015.

Come è noto, **la misura si applica a far data dal 1° gennaio 2015, sebbene la stessa debba essere autorizzata dalla Commissione europea**, alla quale il Dipartimento delle finanze ha inoltrato la richiesta di deroga ai sensi dell'articolo 395 della direttiva 2006/112/CE: c'è naturalmente da sperare che l'autorizzazione effettivamente arrivi, altrimenti le conseguenze a livello operativo sarebbero disastrose per imprese e professionisti che dovrebbero assolvere l'imposta, recuperandola dalle pubbliche amministrazioni, per le operazioni poste nel frattempo in essere.

Dal punto di vista della decorrenza, il provvedimento attuativo, ossia il **DM 28 gennaio 2015**, pubblicato nella GU n. 27 del 3 febbraio 2015, stabilisce che **la scissione dei pagamenti si applica alle operazioni per le quali il corrispettivo è stato pagato dopo il 1° gennaio 2015, a condizione che non vi sia stata fatturazione antecedentemente a questa data.**

Per quanto concerne la definizione dell'ambito soggettivo di applicazione della norma, è la stessa disposizione a recare **un'elencazione dei soggetti interessati**, che è la medesima già contenuta nel **quinto comma dell'articolo 6 del D.P.R. 633/1972**, che disciplina la possibilità di differire l'esigibilità dell'imposta per le operazioni effettuate nei confronti delle pubbliche amministrazioni.

Il meccanismo della scissione dei pagamenti riguarda tutti gli acquisti effettuati dalle pubbliche amministrazioni, **indipendentemente dal fatto che questi siano effettuati nell'ambito della sfera istituzionale o di quella commerciale.**

Per la puntuale individuazione delle pubbliche amministrazioni interessate, si propongono in forma tabellare le indicazioni formulate dalla circolare 1/E:

RIFERIMENTO NORMA	ESEMPLIFICAZIONI
Stato e organi dello Stato	Presidenza del Consiglio dei Ministri, ministeri e Avvocatura dello Stato; Organi costituzionali e di Rilievo Costituzionale; Forze di Polizia ad Ordinamento Civile e Militare per la Tutela dell'Ordine e della Sicurezza Pubblica; Istituti di Istruzione Statale di Ogni Ordine e Grado; Istituzioni per l'Alta Formazione artistica, musicale e coreutica (AFAM)
Enti pubblici territoriali e consorzi tra essi	Regioni, Province Autonome, Comuni, Città metropolitane, Comunità montane, Comunità isolate, Unioni di comuni
Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura	Unioni regionali delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura
Istituti universitari	Università e Istituti di Istruzione Universitaria Pubblici
Aziende sanitarie locali	Enti pubblici subentrati ai soggetti del servizio sanitario nazionale
Enti ospedalieri	Aziende Ospedaliere, Aziende Ospedaliere Universitarie, Policlinici
Enti pubblici di ricovero e cura aventi prevalente carattere scientifico	I.R.C.C.S.
Enti pubblici di assistenza e beneficenza	Istituzioni pubbliche di assistenza e beneficenza (IPAB) e Aziende pubbliche di servizi alla persona (ASP)
Enti pubblici di previdenza	INPS, Fondi pubblici di previdenza

La **natura pubblica** è requisito imprescindibile per l'applicazione dell'articolo 17-ter, di modo che gli **enti previdenziali privati o privatizzati** non vi rientrano, così come avviene per le **aziende speciali** e per gli **enti pubblici economici**.

Fra i soggetti esclusi vanno menzionati anche **gli Ordini professionali, gli Enti ed istituti di ricerca, le Agenzie fiscali, gli Automobile Club provinciali, l'Inail**.

Nei casi dubbi il documento di prassi raccomanda di consultare l'IPA, ossia l'[Indice delle Pubbliche Amministrazioni](#), laddove necessario presentare una specifica istanza di interpello all'Agenzia.

La parte finale della circolare è dedicata ai **profili sanzionatori** e qui opportunamente l'Agenzia ricorda che, sulla base dei principi sanciti dallo Statuto del contribuente, **non potranno essere applicate sanzioni per le violazioni eventualmente commesse nell'applicazione della nuova disciplina anteriormente all'emanazione della circolare stessa.**

Nel caso in cui l'imposta sia stata **incassata e computata in sede di liquidazione, non occorrerà effettuare alcuna variazione**; se invece l'operazione è stata erroneamente considerata soggetta allo *split payment*, dovrà essere **esercitata la rivalsa** e la **pubblica amministrazione interessata dovrà corrispondere al fornitore anche l'Iva relativa all'operazione.**

LAVORO E PREVIDENZA

La contribuzione 2015 alla Gestione IVS artigiani e commercianti

di Luca Mambrin

Con la [Circolare n. 26/2015](#), l'INPS ha fornito i dati per il calcolo della contribuzione per l'anno 2015 dei

soggetti iscritti alla Gestione IVS degli artigiani e commercianti; in particolare sono state fornite le nuove aliquote, i minimali e i massimali di reddito e le relative contribuzioni sul reddito minimale e sul reddito eccedente il minimale, nonché termini e modalità di versamento.

Come sopra evidenziato, la Circolare ricorda che l'art. 24, comma 22, del D.L. n. 201/2011, ha previsto che, con effetto dal

01.01.2012, le

aliquote contributive pensionistiche di finanziamento e di computo delle gestioni pensionistiche dei lavoratori artigiani e commercianti iscritti alle gestioni autonome dell'INPS **siano incrementate di 1,3 punti percentuali** e successivamente di **0,45 punti percentuali** ogni anno fino a raggiungere **il livello del 24%**.

Pertanto l'aliquota contributiva per il finanziamento delle gestioni pensionistiche dei lavoratori artigiani e commercianti, per

l'anno 2015, è pari al **22,65%**.

Inoltre viene confermato che:

- per i soli iscritti alla gestione commercianti l'aliquota del 22,65% deve essere aumentata dello **0,09%** a titolo di **aliquota aggiuntiva** destinata **all'indennizzo per la cessazione** definitiva dell'attività commerciale; l'obbligo del versamento di tale contributo è stato prorogato fino al 31.12.2018;
- è dovuto per entrambe le gestioni (artigiani e commercianti) un contributo per **le prestazioni di maternità** stabilito nella misura di **euro 0,62 mensili** (euro 7,44 annuale);
- viene **confermata** anche per l'anno 2015 **la riduzione del 50%** dei contributi dovuti da artigiani e commercianti **con più di sessantacinque anni di età**, già pensionati presso le gestioni dell'Istituto;

- vengono confermate anche le agevolazioni previste **per coadiuvanti e coadiutori di età inferiore a ventuno anni** (riduzione di tre punti percentuali).

Quindi, tenendo presente
che per l'anno 2015:

- il **reddito minimo annuo** da prendere in considerazione ai fini del calcolo del contributo IVS dovuto dagli artigiani e commercianti è pari ad **€ 15.548**;
- il **massimale di reddito annuo** entro il quale sono dovuti i contributi IVS è pari ad **€ 76.872**; tale reddito massimale è individuale e da riferire ad ogni singolo soggetto operante nell'impresa e non massimali globali da riferire all'impresa stessa;
- per i **lavoratori privi di anzianità contributiva al 31.12.1995**, iscritti con decorrenza gennaio 1996 o successiva, il **massimale annuo è pari per il 2015 ad € 100.324** e non è frazionabile in ragione mensile;
- i **contributi per la quota eccedente il reddito minimale** di € 15.548 sono dovuti sulla base delle aliquote previste fino al limite della prima fascia di retribuzione annua pensionabile pari, per l'anno 2015 ad **€ 46.123**; per i redditi superiori a € 46.123 annui resta confermato l'aumento dell'aliquota di un punto percentuale, come disposto dall'art. 3-ter della L. n. n. 438/1998.

Le aliquote, le agevolazioni previste, il reddito minimale e massimale per la gestione artigiani sono riepilogate nella seguente tabella:

REDDITO	ETA' SUPERIORE 21 ANNI ALiquOTA	COLLABORATORE ETA' NON SUPERIORE 21 ANNI ALiquOTA
Fino a € 46.123	22,65%	19,65%
Da € 46.123 fino a € 76.872	23,65%	20,65%
(o € 100.324 per i lavoratori privi di anzianità contributiva al 31/12/1995).		

Il contributo calcolato sul reddito minimale sarà pari:

Artigiani
Titolare di qualunque età e coadiuvanti o coadiutori di età superiore ai 21 anni

Titolare di qualunque età e coadiuvanti o coadiutori di età non superiore ai 21 anni

Le aliquote, le agevolazioni previste, il reddito minimale e massimale per la gestione commercianti sono riepilogate nella seguente tabella:

Reddito	Età superiore 21 anni – aliquota	Collaboratore età non superiore 21 anni – aliquota
Fino a € 46.123	22,74%	19,74%
Da € 46.123 fino a € 76.876	23,74%	20,74%
(o € 100.324 per i lavoratori privi di anzianità contributiva al 31/12/1995).		

Il contributo calcolato sul reddito minimale sarà pari:

Commercianti
Titolare di qualunque età e coadiuvanti o coadiutori di età superiore ai 21 anni
Titolare di qualunque età e coadiuvanti o coadiutori di età non superiore ai 21 anni

In merito ai
termini e alle modalità di versamento, i contributi sul
reddito minimale devono essere versati, mediante modello F24 calcolato direttamente dall'INPS, in
quattro rate di importo fisso da pagare a scadenze prestabilite:

- I° rata fissa: **18 maggio 2015**;
- II° rata fissa: **20 agosto 2015**;
- III° rata fissa: **16 novembre 2015**;
- IV° rata fissa: **16 febbraio 2016**.

I contributi dovuti sulla quota
di reddito eccedente il minimale, a titolo di
saldo 2014 e
di primo e secondo acconto 2015 devono essere invece effettuati
entro i termini previsti per il pagamento delle imposte sui redditi.

Infine la Circolare ricorda che l'Istituto non invia più le comunicazioni contenenti i dati e gli importi utili per il pagamento della contribuzione dovuta, in quanto le medesime informazioni possono essere facilmente prelevate, a cura del contribuente o di un suo delegato, tramite l'opzione, contenuta nel

Cassetto previdenziale per artigiani e commercianti,
"Dati del mod. F24". Attraverso tale opzione è possibile, inoltre, visualizzare e stampare in formato pdf, il modello da utilizzare per effettuare il pagamento.

Per approfondire le problematiche della gestione degli oneri deducibili ti raccomandiamo questo seminario di specializzazione:

ENTI NON COMMERCIALI

È ancora bagarre tra spese di rappresentanza e spese di pubblicità

di **Guido Martinelli, Mattia Cornazzani**

La sentenza della **Corte di Cassazione**, Sezione V, **n. 27482 del 30.12.2014**, costituisce un nuovo ed ulteriore precedente nella mai risolta questione afferente ai criteri di **distinzione tra spese di rappresentanza e spese di pubblicità**.

Il caso esaminato riguarda una consistente ripresa fiscale operata dall'Amministrazione finanziaria nei confronti di una società di capitali, con riferimento al periodo d'imposta 2001, a cui – tra l'altro – venivano contestate spese relative a sponsorizzazioni in favore di società sportive.

All'esito di due “combattuti” gradi di merito, il contenzioso giunge in Cassazione per mano del ricorso principale proposto dall'Amministrazione finanziaria, a cui la società contribuente resiste con controricorso proponendo a sua volta tre motivi di ricorso incidentale.

Sul tema in commento, ed in particolare con riferimento alle sponsorizzazioni erogate a favore di società sportive, l'Amministrazione finanziaria chiedeva che fosse censurata la sentenza di secondo grado per avere quest'ultima ritenuto *“tali spese ascrivibili a quelle pubblicitarie in ragione della natura onerosa del contratto di sponsorizzazione, dell'esistenza di prestazioni contrapposte che “rendono deducibili i suddetti costi, indipendentemente dall'importanza della realtà sportiva cui si riferiscono, atteso che i motivi dell'inerenza del costo prescindono totalmente dal soggetto sponsorizzato e concernono esclusivamente la natura del contratto, nel caso di specie l'impegno di pubblicizzare e l'obbligo di un corrispettivo a fronte di tale impegno”*.

Secondo l'Amministrazione finanziaria, **le erogazioni effettuate da una società di rilevanti dimensioni, operante in un mercato globale, a favore di una società sportiva a rilevanza meramente locale, non sarebbero in alcun modo idonee ad incrementare il mercato di sbocco dell'impresa, non essendo funzionali ad implementare un contatto diretto tra lo sponsor ed i potenziali acquirenti**.

Le dette erogazioni venivano così riqualificate come “spese di rappresentanza” – effettuate per conseguire una generica valorizzazione dell'immagine dell'impresa in ambito locale – e, sul presupposto del diverso coefficiente di deducibilità, veniva ripreso a tassazione quanto indebitamente dedotto.

Tale ricostruzione, accolta dai giudici della Suprema Corte, aderisce al filone giurisprudenziale, citato nella sentenza in commento, secondo cui costituiscono spese di rappresentanza i costi sostenuti per accrescere il prestigio della società senza dar luogo ad una aspettativa di

incremento del fatturato e, diversamente, devono ritenersi spese di pubblicità quelle sostenute con il fine di incrementare le vendite, protese ad informare ed esaltare le caratteristiche dei beni prodotti e/o dei servizi erogati.

In primo luogo occorre ribadire, senza indugi, che **la proporzione secondo cui la “rappresentanza” sta al “prestigio” così come la “pubblicità” sta al “profitto” – di matrice giurisprudenziale – pare poco suffragata da concreti riscontri**; del resto sarebbe arduo sostenere che l'imprenditore che effettua una sponsorizzazione a favore di una piccola realtà sportiva non sia attratto ed interessato dall'opportunità di incrementare il profitto grazie a quell'iniziativa.

Spiace constatare che la sentenza in commento, attraverso una riduttiva ricostruzione dei fatti, confluisce, senza soluzione di continuità, nell'alveo dell'orientamento che sostiene la proporzione prima illustrata.

Il dato indubbiamente rilevante non può che essere la **crescente frattura tra giudici di merito e legittimità**: da un lato la giurisprudenza di Cassazione, che da diversi anni tenta di affermare un principio non sorretto da unanimi consensi e privo di riscontri normativi; dall'altro i giudici di merito, arbitri e protagonisti di un contenzioso che, nonostante le stagioni, non accenna a diminuire.

In conclusione, si rileva che sarebbe auspicabile abbandonare la classificazione aprioristica di matrice giurisprudenziale, a favore di una maggiore aderenza al caso concreto e, ancor di più, alla considerazione della discrezionalità imprenditoriale quale variabile di esercizio della libera iniziativa economica.

Merita, in tal senso, di essere riproposto un passaggio della sentenza di secondo grado sopra richiamata, sicuramente sfuggito ai giudici di legittimità ma non certo agli occhi attenti del lettore, laddove si riconosce ***l'essenza della sponsorizzazione nella “esistenza di prestazioni contrapposte che rendono deducibili i suddetti costi, indipendentemente dall'importanza della realtà sportiva cui si riferiscono, atteso che i motivi dell'inerenza del costo prescindono totalmente dal soggetto sponsorizzato e concernono esclusivamente la natura del contratto, nel caso di specie l'impegno di pubblicizzare e l'obbligo di un corrispettivo a fronte di tale impegno”***. Tra queste righe, più che altrove, pare trovare spazio il libero esercizio dell'attività economica.

CONTENZIOSO

Dalla Cassazione apertura all'appello cumulativo-collettivo

di **Massimo Conigliaro**

Il tradizionale convincimento che ad ogni atto amministrativo sia necessario opporre un singolo ricorso, in virtù dell'autonomia dell'obbligazione tributaria per ogni anno d'imposta, sviluppato in dottrina prima ed in giurisprudenza dopo, ha portato i più a diffidare dalla proposizione di **ricorsi cumulativi**. E così, a fronte di **avvisi di accertamento "fotocopia"** nei confronti dello stesso contribuente per diverse annualità d'imposta, si è sempre ritenuto prudente – se non addirittura necessario – proporre altrettante impugnazioni, lasciando eventualmente al giudice tributario la facoltà della **riunione dei giudizi**. Successivamente, nel tempo, si è andata consolidando la posizione giurisprudenziale che consente la proposizione di un unico ricorso avverso più atti, laddove sussista quella connessione soggettiva ed oggettiva che consenta la riunione. Ancor più raramente, si è pensato di proporre **appello cumulativo** avverso differenti sentenze, per quanto concernenti il medesimo contribuente ed identica fattispecie, scegliendo – nel dubbio – la prudenza di impugnazioni distinte, a scapito delle evidenti ragioni di economia processuale.

Adesso la Corte di Cassazione, con la **sentenza n. 22657 del 24.10.2014**, dopo aver ripercorso la più recente giurisprudenza di legittimità, ha ribadito che è possibile procedere ad un ricorso cumulativo anche in sede di secondo grado di giudizio tributario.

Nel caso trattato, due fratelli proponevano ricorso per Cassazione avverso la sentenza della CTR Basilicata, la quale aveva dichiarato **inammissibile** l'appello cumulativamente e collettivamente proposto avverso tre distinte sentenze. I giudici di secondo grado avevano rilevato che, nella specie, gli appellanti erano **persone fisiche diverse**, cosicché non vi era il presupposto dell'identità delle parti che giustificasse l'ammissibilità dell'appello cumulativo.

I giudici di legittimità – superando la precedente opposta impostazione – hanno invece sottolineato che la giurisprudenza della Corte di Cassazione è ormai giunta in modo **consolidato** al **convincimento** che, nel rispetto dei prescritti requisiti formali e sostanziali e dei termini di legge, è possibile impugnare con un unico atto più sentenze o provvedimenti autonomi, purché le sentenze o le altre decisioni siano pronunciate fra le **medesime parti** ed abbiano ad oggetto **identiche questioni di diritto**.

Con specifico riferimento al contenzioso tributario, il principio è stato, peraltro, sancito dalle Sezioni Unite, che hanno ritenuto ammissibile, *"fermi restando gli eventuali obblighi tributari"* dei ricorrenti, in relazione al numero di sentenze impugnate, l'**impugnazione cumulativa** avverso più sentenze emesse tra le stesse parti, sulla base della medesima "ratio", in **procedimenti formalmente distinti**, ma attinenti al **medesimo rapporto giuridico d'imposta**, pur

se riferiti a diverse annualità, nell'ipotesi in cui i medesimi dipendano per intero dalla soluzione di una **identica questione di diritto**, comune a tutte le cause, suscettibile di dar vita ad un giudicato rilevabile d'ufficio in tutte le cause relative al medesimo rapporto d'imposta (Cass. SS.UU. 16.02.2009 n. 3692).

Nel contempo, la Corte di Cassazione, con recente pronuncia (Cass. n. 4490/2013), ha ritenuto ammissibile, nel giudizio tributario, una sorta di **class action**, ovvero sia la proposizione di un **ricorso congiunto** da parte di **più soggetti**, anche se in relazione a **distinte cartelle** di pagamento, ove l'impugnativa abbia ad oggetto **identiche questioni** dalla cui soluzione dipenda la decisione della causa (e, in applicazione a tale principio, ha ritenuto ammissibile un ricorso collettivo e cumulativo, avverso differenti atti impositivi emessi a carico di distinti proprietari di immobili).

I giudici di legittimità pervengono a tale conclusione sul presupposto dell'**applicabilità al processo tributario** dell'art. 103 c.p.c., in virtù del quale *"più parti possono agire o essere convenute nello stesso processo, quando tra le cause che si propongono esiste **connessione per l'oggetto o per il titolo** dal quale dipendono oppure quando la decisione dipende, totalmente o parzialmente dalla risoluzione di identiche questioni"*, così da ritenere legittimo il ricorso congiunto proposto da più contribuenti, anche se in relazione a distinte cartelle di pagamento, ove abbia ad oggetto *"identiche questioni dalla cui soluzione dipenda la decisione della causa"*.

La Corte di Cassazione ha quindi confermato, con la **sentenza n. 22657/2014**, l'applicabilità di tale principio anche in rapporto al secondo grado del giudizio tributario, in forza della previsione del D.Lgs. n. 546/1992, art. 49 e art. 1, comma 2, che prevede che alle **impugnazioni delle sentenze delle Commissioni tributarie** si applica il disposto dell'art. 359 c.p.c., secondo cui *"nei procedimenti d'appello dinanzi alla corte o al tribunale si osservano, in quanto applicabili, le norme dettate per il procedimento di primo grado"*, purché non siano incompatibili con le disposizioni proprie del giudizio di impugnazione.

Precisano i Giudici di legittimità che non costituiscono ostacolo all'applicazione al giudizio tributario di impugnazione dell'art. 103 c.p.c., (ipotesi che qui, in particolare, rileva, trattandosi di **appello c.d. collettivo-cumulativo**) gli artt. 335 e 350 c.p.c., che espressamente contemplano l'obbligatorietà della riunione delle impugnazioni proposte "contro la stessa sentenza", in quanto già tali norme sono state interpretate in senso estensivo, essendo comunque riconosciuta al giudice la facoltà di disporre la riunione delle impugnazioni proposte contro diverse sentenze, pronunciate contro le medesime parti in relazione a ragioni di unitarietà sostanziale e processuale della controversia (Cass. n. 21349/2004).

Inoltre, lo stesso art. 103 c.p.c., nel disciplinare il **litisconsorzio facoltativo iniziale**, ad iniziativa di parte, per **connessione oggettiva, propria, per oggetto o per titolo, ed impropria, per identità delle questioni trattate**, espressamente lascia salvo, al secondo comma, il potere discrezionale del giudice di disporre la separazione delle cause, quando la loro decisione congiunta ne ritarderebbe o renderebbe più **gravoso** lo svolgimento.

Concludono i giudici della Cassazione sostenendo che “ragioni di **economicità dei giudizi** e, soprattutto, di **coerenza** degli stessi (evitare possibili conflitti di giudicati), alla base dello svolgimento del **simultaneus processus**, nonché la mancanza di un’espressa previsione legislativa contraria depongono dunque a favore dell’ammissibilità dell’**impugnazione cumulativa-collettiva**, in presenza tuttavia di elementi di consistente connessione, che, benché solo oggettiva, sia riflesso dello stretto collegamento esistente tra le pretese impositive sottostanti alle diverse sentenze impugnate; e ferma, in ogni caso, la possibilità per il giudice di separare i ricorsi, nell’eventualità in cui l’impugnazione cumulata dovesse rallentare o rendere più gravoso il processo”.

CRISI D'IMPRESA

Prendi il toro per le corna, subito

di **Claudio Ceradini**

Lo abbiamo anticipato, qualsiasi progetto di risanamento inizia dall'**approccio**, possibilmente **precoce**, all'analisi della situazione che consenta di intercettare rapidamente i più classici sintomi della **crisi**. Dedicheremo un approfondimento agli **indicatori** utili allo scopo, ve ne sono **diversi** e nessuno attribuibile di doti **divinatorie** e tuttavia certamente **utili** a chi per sintesi debba percepire prima, per poter intervenire dopo, il formarsi della "**crepa**", prima che diventi "**crepaccio o frana**".

Quel momento, quando la situazione diviene **chiara** ed il più o meno veloce depauperarsi di **redditività** e **patrimonio** acclarato, è esattamente il punto di innesco dell'intervento di **risanamento**. O meglio, dovrebbe esserlo. Non è troppo presto, perché è proprio da quel momento in poi che il **trascinarsi** della situazione ingenera quei tipici comportamenti (ritardo nei versamenti, "tanto lo Stato non se ne accorge" mentre il fornitore sì, "**maquillage**" di bilancio, etc..) che poi **aprono** la via del baratro, nel nome di una **eterna** e **incrollabile** speranza nel domani in sé e per sé, come se il bel tempo dovesse sempre arrivare, da solo. Il bel tempo invece **non arriva** o, perlomeno, non da solo. Gli **ordini** non iniziano nuovamente a piovere come per incanto, le **perdite** invece si accumulano così come i **debiti**, fino a compromettere l'equilibrio, la **credibilità** con i fornitori, il rating bancario e con esso gli **affidamenti**, la fiducia dei **clienti** e la fedeltà dei **dipendenti**. Insomma il tracollo che progressivamente arriva. **A meno che**, dicevamo, il toro non lo si prenda per le corna **subito**, prima che l'inerzia del bestione diventi incontrollabile.

E allora il primo punto di attacco è il **conto economico**. Ci si ponga la domanda: può tornare alla **redditività**, con un rischio di insuccesso **tollerabile**? L'approccio qui deve essere **scettico**, l'imprenditore difficilmente ammette, a sé ed agli altri, che la sua creatura è a **fine corsa**, preferisce spesso mantenere la speranza e la credibilità, anche solo di facciata, il più a lungo possibile, per un tempo di molto più **esteso** rispetto a quello che la legge gli concede, purtroppo. Con tutte le conseguenze.

Una volta presa la decisione e inquadrato il toro, l'analisi è di **due tipi**.

La prima, di **mercato**. Non c'è azienda che regga senza vendere. Concetto tanto ovvio quanto trascurato. Si **eviti** accuratamente la tentazione di accettare o utilizzare **proiezioni** delle vendite **aritmeticamente**, ed **acriticamente**, basate sul **passato**. La stima più contenuta rischia di essere nella migliore delle ipotesi **azzardata** ed **immotivata**. E' indispensabile che qui il professionista tradizionalmente contabile, per quanto esperto e sensibile, **lasci il passo** a chi si occupa di **marketing**, di analisi del **mercato** e di approccio al **cliente**. Sono aspetti in così

rapida evoluzione che l'imprenditore, onesto e dedito, spesso **non conosce**, semplicemente perché non può, dal momento che la sua scuola è altra, è produrre e vendere "secondo **tradizione**". E quando la tradizione lo tradisce, quell'imprenditore è **disarmato** e si dibatte come una belva ferita. Deve **accettare** a quel punto un confronto con chi, con mosse talvolta **semplici**, gli indica una via più o meno **nuova** (se c'è). La tendenza moderna della gestione delle piccole imprese, impostata sulle **relazioni** e sulla **fiducia** a tutto campo, sul *lovemark* di Kevin Roberts, CEO di Saatchi & Saatchi, di più che sul *branding*, è in tale rapida evoluzione da richiedere un **indirizzo**, pur sapientemente selezionato. Solo dopo aver capito cosa non funziona e **cosa va fatto** per alimentare le vendite, un ragionevole e ragionato **piano** del fatturato può essere costruito, che declini le **azioni** sul prodotto, sul **canale** e, soprattutto oggi, sulle **relazioni** che devono essere intraprese e quanto costano.

A valle del fatturato, scendendo nella struttura a **costo** del venduto del conto economico, si entra nel nostro regno. Le economie di **costo** nelle filiere sono pane per i nostri denti, spesso. Se non lo fossero non si facciano **ipotesi**, si ascolti l'**imprenditore**, che qui sa cosa dice, e si cerchi di quantificare l'**effetto** degli interventi che lui immagina sulla filiera. Se i processi produttivi sono **complessi** e la dimensione dell'azienda consistente, non si esiti a richiedere l'ausilio di un **esperto**, perché a quel punto la nostra esperienza non basta più. E' importante **quanto** si risparmia, ma anche **quando** si comincia. Ci sono tipologie di costo e meccanismi che non consentono risparmi immediati. Uno per tutti il **personale** dipendente. Se, e spesso è drammaticamente così, si rende necessario **ridurre** la base occupazionale adeguandola al diminuito volume produttivo, la procedura, per realtà non piccolissime in cui l'intervento non sia **individuale**, richiede **tempo**, e l'attivazione degli ammortizzatori sociali **soldi**, per cui all'inizio non solo non si risparmia, ma si **spende** di più.

Analoga considerazione per altre tipologie e nature di costo. Una alla volta il professionista percorra **tutte** le voci di conto economico, comprenda cosa **contengono** e in che misura consentono risparmi. Nei posti più impensati a volte si trovano **soluzioni**, specie nelle realtà piccole in cui talvolta, purtroppo, la distinzione tra le tasche aziendali e quelle personali perlomeno vacilla.

Mano a mano che l'analisi **procede**, si incasellino i numeri, per definire un quadro ragionato in termini di **volume** di attività, riduzione di costi ed azioni necessarie per il primo e per la seconda.

Alla fine il **quadro** inizierà ad **emergere** e probabilmente lo scenario che l'imprenditore avrebbe voluto **cambia**, in peggio. Le azioni richiedono **tempo**, così come gli effetti delle manovre di **marketing**.

	Consuntivo di partenza		Previsione imprenditore		previsioni dopo l'analisi					
					Anno 1		Anno 2		Anno 3	
Ricavi	10.000		12.000		10.500		10.800		11.200	
Costo del Venduto	-8.500	-85%	-8.400	-70%	-8.400	-80%	-8.640	-80%	-8.960	-80%
Margine di Contribuzione	1.500	15%	3.600	30%	2.100	20%	2.160	20%	2.240	20%
Personale	-1.050		-850		-950		-800		-750	
Spese generali	-950		-700		-850		-750		-750	
EBITDA	-500	-5%	2.050	17%	300	3%	610	6%	740	7%
Ammortamenti	-400		-200		-350		-350		-350	
EBIT	-900	-9%	1.850	15%	-50	0%	260	2%	390	3%
Interessi passivi	-200		-100		-200		-200		-200	
Risultato ante imposte	-1.100	-11%	1.750	15%	-250	-2%	60	1%	190	2%

Il risanamento dovrà passare probabilmente da un periodo ancora . Il fatto in sé non è gravissimo, anzi spesso è normale. Quello che sarebbe grave è , perché non consentirebbe di quantificare correttamente la seconda delle del progetto, il . Ed allora sarebbe come avere un motore potenzialmente prestazionale, ma non avere benzina.

Ce ne occuperemo martedì prossimo.

Per approfondire le problematiche della risoluzione della crisi d'impresa ti raccomandiamo questo master di specializzazione:

SOLUZIONI TECNOLOGICHE

Sicurezza, le peggiori password del 2014

di **Teamsystem.com**

Sappiamo tutti quanto sia importante impostare una password forte per i nostri servizi online: social, banche, siti di e-commerce ecc.... Internet è un universo sconfinato pieno di malviventi che darebbero un occhio della testa per entrare in possesso dei nostri dati sensibili. Eppure sembra proprio che per una vasta fetta di persone il pericolo non esista. Lo rivela **SplashData**, l'azienda americana specializzata in sicurezza informatica che ogni anno stila una classifica delle peggiori password utilizzate nei 12 mesi appena passati e, puntualmente, anche per il 2015 lo studio non manca di sorprese.

Lo studio di SplashData

Ebbene, la password più usata dall'utente informatico medio nel 2014 è ancora la banale serie numerica **123456**. In un'epoca in cui girano in rete ogni sorta di virus informatici e gli attacchi globali dei cyber-criminali sono sempre più frequenti, scegliere una password così facile "da indovinare" è una mossa molto azzardata. Ma questa è solo la prima. Nella lista si va dalle serie numeriche più semplici ai supereroi come "batman" e "superman". Per non parlare di parole come "password". È vero: quando ci troviamo di fronte a un portale che ci chiede di inventare l'ennesima parola segreta perdiamo la pazienza e non pensiamo più alla sicurezza. Si è calcolato che in media ogni utente informatico possiede almeno 5 account e il 67% utilizza la stessa password per almeno due di loro.

Qualche accortezza

Tenere al sicuro dati e informazioni personali, invece, è importante e basterebbe qualche accortezza per evitare intrusioni o furti di dati e identità. Ricordiamoci sempre di usare password diverse per ognuno dei nostri account. Inoltre, quando dobbiamo inventarne una nuova, evitiamo assolutamente quelle che contengono riferimenti alla nostra data di nascita, meglio utilizzare quella di un amico o del nostro animale domestico.

"Le password che si basano su schemi semplici della tastiera sono i più popolari anche se sono quelle più deboli" ha raccontato **Morgan Slain**, CEO di SplashData. "Ogni password che usa solo numeri dovrebbe essere evitata, soprattutto se contiene cifre in sequenza. Dal momento che molti siti richiedono ormai delle password più forti o combinazioni di lettere e numeri, gli

schemi composti sulla tastiera del computer diventano sempre più popolari, e proprio perché diffuse, sono anche meno sicure”. Bisognerebbe per esempio evitare sequenze come “**qwertyuiop**,” che è la prima fila di lettere su una tastiera standard, o “**1qaz2wsx**” che comprende le prime due file di numeri e lettere sulla tastiera.

Non bisognerebbe neanche utilizzare password che hanno a che fare con le nostre passioni perché facilmente rintracciabili. Nelle prime 10 peggiori password del 2014 c'erano proprio **football** e **baseball**.

Ecco la lista delle 10 peggiori password del 2014 e la posizione rispetto all'anno precedente.

Posizione	Password	Rispetto al 2013
1	123456	<i>Uguale</i>
2	password	<i>Uguale</i>
3	12345	<i>Su di 17 posizioni</i>
4	12345678	<i>Giù di una posizione</i>
5	qwerty	<i>Giù di una posizione</i>
6	123456789	<i>Uguale</i>
7	1234	<i>Su di 9 posizioni</i>
8	baseball	<i>New entry</i>
9	dragon	<i>New entry</i>
10	football	<i>New entry</i>